

# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

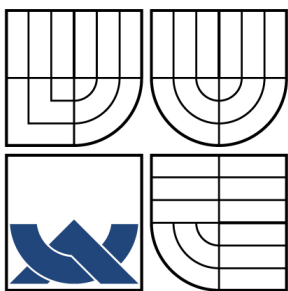
FAKTORING JAKO NÁSTROJ ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

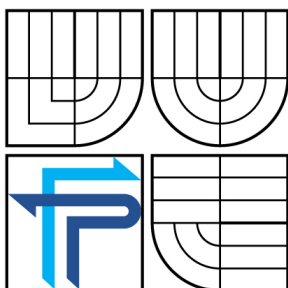
AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. EVA JOCHOVÁ

BRNO 2009



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# FAKTORING JAKO NÁSTROJ ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

FACTORING AS A TOOL OF CREDIT MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. EVA JOCHOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

doc. Ing. ROMANA NÝVLTOVÁ, Ph.D.

BRNO 2009

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Jochová Eva, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Factoring jako nástroj řízení pohledávek**

v anglickém jazyce:

**Factoring as a Tool of Credit Management**

Pokyny pro vypracování:

Úvod a cíle práce

Popis podniku

Teoretická východiska řízení pohledávek a význam faktoringu

Analýza podniku v oblasti řízení pohledávek

Návrhy na zlepšení současného stavu řízení pohledávek

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BLAHA, Z.S. a JINDŘICHOVSKÁ, I. Jak posoudit finanční zdraví firmy. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2006, 196 s. ISBN 80-7261-145-3.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007, 800 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Romana Nývltová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

---

Ing. Martin Slezák  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.04.2009

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce představuje faktoring jako jeden z nástrojů aktivního ovlivňování úvěrového rizika, který vytváří nové možnosti přístupu dodavatele k finančním zdrojům. Práce ověřuje výhodnost tohoto moderního způsobu financování ve vybrané společnosti. Přičemž výhodnost je hodnocena porovnáním nákladů faktoringu s jeho přínosy.

Na závěr jsou navrženy další možné způsoby zlepšení současného stavu řízení pohledávek ve společnosti, které by přispěly k celkovému ztransparentnění správy a inkasa pohledávek.

## **Abstract**

This master's thesis presents factoring as one of the tools of active interaction of credit risk, which creates new chances of supplier's access to financial resources. The thesis proves the advisability of this modern way of financing in the selected company. Advisability is assessed by comparing the costs of factoring with its contributions.

At the conclusion, other possible ways of improvement of present company's credit management are suggested, that the would contribute to general transparation of the administration and debt collection.

## **Klíčová slova**

Factoring, faktoringová společnost, finanční služba, pohledávka, faktura, odběratel

## **Key words**

Factoring, factoring company, financial service, debt, invoice, customer

## **Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690**

JOCHOVÁ, E. *Factoring jako nástroj řízení pohledávek*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 98 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Romana Nývltová, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla veškerou použitou literaturu.“

V Brně, dne 22. května 2009

.....  
podpis

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Romaně Nývltové, Ph.D. a Ing. Tomáši Chaloupkovi za metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování mé diplomové práce.

# **OBSAH**

<b>1 Úvod</b>	8
<b>Cíl práce</b>	9
<b>2 Teoretická východiska řízení pohledávek a význam faktoringu</b>	10
2.1 Definice pohledávky	10
2.2 Pohledávky v obchodních vztazích	10
2.3 Řízení pohledávek	11
2.3.1 Prevence vzniku nedobytných pohledávek	11
2.3.2 Monitorování a vymáhání pohledávek	13
2.3.3 Náklady vznikající v procesu řízení pohledávek	14
2.3.3.1 Obtížnost vyčíslení nákladů na řízení pohledávek za jednotlivými odběrateli	14
2.3.3.2 Stanovení nákladů na řízení pohledávek prostřednictvím hodnocení bonity odběratelů	15
2.4 Snižování úvěrového rizika	16
2.4.1 Platební instrumenty	16
2.4.2 Platebně-zajišťovací instrumenty	18
2.4.3 Služby poskytované specializovanými institucemi	21
2.5 Faktoring	22
2.5.1 Historický vývoj faktoringu	24
2.5.2 Současná situace v České republice	25
2.5.3 Funkce faktoringu	29
2.5.4 Druhy faktoringu	30
2.5.5 Náklady a nevýhody faktoringové	31
2.5.6 Výhody	32
2.5.7 Budoucnost faktoringu	32
<b>3 Popis podniku</b>	34
3.1 Základní údaje	34
3.2 Vznik společnosti	34
3.2.1 Historie společnosti	34
3.2.2 Základní kapitál	35
3.3 Předmět činnosti	36



3.4	Organizační struktura .....	36
3.5	Divize metalurgie (DME).....	38
<b>4</b>	<b>Analýza DME v oblasti řízení pohledávek.....</b>	<b>39</b>
4.1	Vývoj tržeb a pohledávek .....	39
4.2	Analýza odběratelů .....	40
4.3	Stav pohledávek.....	41
4.4	Řízení pohledávek .....	42
4.5	Analýza dodavatelů .....	44
4.6	Úvěrové zatížení .....	45
4.7	Analýza nákladů na řízení pohledávek.....	46
<b>5</b>	<b>Návrhy na zlepšení současného stavu řízení pohledávek .....</b>	<b>49</b>
5.1	Odběratelé navržené pro faktoring .....	49
5.1.1	Charakteristika odběratelů.....	49
5.1.2	Návrh na rozdělení odběratelů do bonitních skupin.....	54
5.2	Cenové nabídky faktoringových společností.....	58
5.2.1	Cenová nabídka od společnosti Transfinance a.s. ....	59
5.2.2	Cenová nabídka od společnosti Factoring KB, a.s. ....	61
5.2.3	Srovnání cenových nabídek.....	63
5.3	Vyčíslení nákladů faktoringu.....	66
5.3.1	Vyčíslení nákladů na regresní faktoring.....	66
5.3.2	Vyčíslení nákladů na bezregresní faktoring .....	67
5.3.3	Výběr typu faktoringu .....	69
5.4	Vyčíslení přínosů faktoringu .....	70
5.5	Porovnání nákladů faktoringu s jeho přínosy .....	72
5.6	Shrnutí .....	72
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>74</b>
<b>7</b>	<b>Použitá literatura.....</b>	<b>77</b>
<b>8</b>	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>80</b>
<b>9</b>	<b>Seznam schémat.....</b>	<b>81</b>
<b>10</b>	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>82</b>
<b>11</b>	<b>Seznam použitých zkratk.....</b>	<b>83</b>
<b>12</b>	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>84</b>

# 1 ÚVOD

Faktoring je finanční služba, která se uzavírá na základě faktoringové smlouvy mezi faktorem (nejčastěji bankou nebo její dceřinou společností) a podnikem v pozici dodavatele na určité časové období.

Jeho podstatou je odkup krátkodobých pohledávek, přičemž tyto pohledávky musí splňovat určité podmínky stanovené faktorem. Faktoring jako takový může nabývat různých forem. Tou nejčastější je rozlišení toho, zda riziko nezaplacení pohledávky přechází na faktoringovou společnost (bezregresní faktoring) nebo zůstává na dodavateli (regresní faktoring).

Jedním z nejdůležitějších rysů faktoringu je budování dlouhodobého vztahu s klientem, přičemž jejich spolupráce je oboustranně prospěšná.

Vznik faktoringu můžeme v jistém smyslu historicky zařadit již do období antiky, avšak počátky moderního faktoringu tak, jak ho známe dnes, sahají teprve do 19. století, kdy se tento druh finanční služby začal poskytovat v USA. Zatímco zpočátku nebyl faktoring v Evropě uznáván, v současnosti dosahuje nejvyššího rozmachu právě zde.

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila na teoretická východiska tohoto alternativního a moderního nástroje financování. Zmiňuji se zde nejen o základních vztazích faktoringu, jeho historii, druzích, funkcích, výhodách a nevýhodách. Ale také zde uvádím jiné nástroje a postupy, které snižují nebo zcela eliminují riziko vzniku problémových pohledávek. Dále jsem se zaměřila na současnou situaci největších českých poskytovatelů faktoringových služeb, trendy v poskytování různých forem faktoringu a také na budoucí vývoj faktoringu u nás i ve světě.

V části praktické analyzuji stav v oblasti řízení pohledávek jedné z divizí společnosti První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s. Tato společnost se stala za své mnohaleté působení stabilním a světově uznávaným výrobcem leteckých turbínových motorů, odlitků přesného lití a náročných, komplexně opracovaných strojních dílů. Vážným problémem se pro ni v současné době stávají pozdní úhrady od některých odběratelů, což má za následek zvyšující se náklady na jejich úvěrování.

Proto jsem se rozhodla nabídnout společnosti využití služeb některé z faktoringových společností, které by pomohly zlepšit její finanční situaci a také upevnit její postavení na trhu strojírenských výrobků.

## CÍL PRÁCE

Cílem diplomové práce je:

- Provést literární rešerši problematiky řízení pohledávek (credit managementu) v současných ekonomických podmínkách a vymezit úlohu a význam faktoringu v této oblasti podnikového finančního řízení a rozhodování;
- Analyzovat vznik a řízení pohledávek v divizi DME společnosti První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s. a na základě provedené analýzy zhodnotit výhodnost či nevýhodnost jejich financování prostřednictvím faktoringu s vyčíslením nákladů na faktoring a přínosů plynoucích z jeho využití;
- Na základě analýzy nabídek jednotlivých faktoringových společností vybrat pro divizi DME vhodného poskytovatele této alternativní finanční služby;
- Navrhnout další možné způsoby zlepšení současného stavu řízení pohledávek v divizi DME.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK A VÝZNAM FAKTORINGU**

### **2.1 Definice pohledávky**

Pohledávkou rozumíme právo věřitele požadovat po dlužníkovi určité majetkové plnění. Toto plnění může mít formu peněžní nebo nepeněžní. Právo věřitele vzniká z určitého závazkového vztahu, především ze smluv. Zároveň vzniká dlužníkovi povinnost splnit tento závazek řádně a včas. Nesplní-li dlužník svůj závazek řádně a včas, je v prodlení. A jde-li o prodlení z plnění peněžitého závazku, má věřitel právo požadovat od dlužníka vedle plnění i příslušenství pohledávky (úroky, úroky z prodlení, poplatek z prodlení a náklady spojené s jejím uplatněním).

Pohledávka zanikne ve většině případů splněním závazku dlužníkem řádně a včas. Dále může zaniknout dohodou smluvních stran (smlouva o narovnání, smlouva o částečném prominutí závazku, dohoda o zániku závazku), nemožností plnění, uplynutím doby, započtením, neuplatněním práva nebo splynutím. Poslední možností zániku závazku je smrt věřitele nebo dlužníka. Smrtí věřitele jeho právo zanikne, bylo-li plnění omezeno pouze na jeho osobu, smrtí dlužníka povinnost zaniká pouze tehdy, měl-li být závazek proveden osobně zemřelým dlužníkem.

### **2.2 Pohledávky v obchodních vztazích**

Pohledávky v obchodních vztazích představují právo podniku vůči jiným subjektům na příjem peněžních prostředků. Jsou to aktiva podniku a tvoří součást jeho oběžného majetku. Pohledávky z obchodní činnosti tvoří obecně přibližně  $\frac{3}{4}$  celkových pohledávek nefinančních podniků.

Základním cílem podnikání je maximalizace tržní hodnoty podniku pro jeho vlastníky při respektování zájmů všech stakeholderů. Nezbytným předpokladem přitom je skutečnosti, že všechny závazky ve vzájemných obchodních vztazích jsou plněny řádně a včas. Tak tomu však nebývá vždy.

Často podnikateli nezbývá nic jiného, než pohledávku vymáhat. V rámci vymáhání dochází nejprve k mimosoudnímu vymáhání. Pokud je neúspěšné, dochází k vymáhání soudní cestou. Avšak snahou každého podnikatele by mělo být problémovým pohledávkám předcházet [4].

## 2.3 Řízení pohledávek

Řízení pohledávek lze chápat jako vědomé, záměrné činnosti firmy směřující k minimalizaci rizika nesplacení pohledávek odběrateli.

Pohledávky jsou ovlivňovány z části vnějšími a z části vnitřními podmínkami. Mezi ty vnější patří situace na trhu, stav naší legislativy a vymahatelnost práva a z něho plynoucí chování odběratelů, související s jejich platební morálkou. U velké části podnikatelské veřejnosti existoval dlouho názor, že pohledávky jsou ovlivňovány z větší části vnějšími podmínkami, a proto je nelze ze strany dodavatele ovlivňovat a nebo jen velmi omezeně.

Avšak opak je pravdou – pohledávky lze ovlivňovat zevnitř společnosti. Nejúčinnější je, když se společnost snaží své pohledávky ošetřit už před jejich vznikem, případně v době, kdy vznikají. Předpokladem toho je ***kvalitní preventivní rovina řízení pohledávek*** [13].

### 2.3.1 Prevence vzniku nedobytných pohledávek

Řízení pohledávek začíná prevencí, která předchází vzniku problémových pohledávek, a končí jejich vymáháním.

Prevenci zajišťuje *sběr a analýza důvěryhodných a co nejpřesnějších informací o odběratelích*. Mezi ně patří identifikace odběratele (jeho název, právní forma, vlastníci, sídlo apod.), základní hospodářské informace o velikosti společnosti, obratu a managementu, podrobnější hospodářské informace o výkonnosti, zadluženosti a platební morálce odběratele. Pro dobré posouzení odběratele je také nutné znát i výrobní a technické zázemí firmy, vývoj odběratele v porovnání s konkurencí, popř. trendy v odvětví odběratele [13].

Tyto informace lze získat jak z vnějších, tak z vnitřních zdrojů. Z vnitřních zdrojů nám poslouží zejména informační systém firmy, který shromažďuje různé druhy informací o odběratelích, např. informace obchodní, technické, právní a účetní. Zvláště pak z účetního systému firmy lze získat informace, které může firma využít pro analýzu odběratelů a jejich přínosu pro firmu.

Vnější zdroje informací jsou rozsáhlé, avšak přístup k některým z nich může být značně omezen z důvodu jejich neveřejného charakteru, s čímž souvisí vyšší náklady na jejich získání. Mezi vnější zdroje informací řadíme [13]:

- *Identifikační informace*, které obsahují veřejné informace z otevřených zdrojů (živnostenský a obchodní rejstřík).
- *Kreditní informace*, které slouží k analýze solventnosti odběratele; vedle základních finančních charakteristik většinou obsahují aktiva a pasiva, dosavadní platební disciplínu, celkovou bonitu firmy a zvláštní události ve firmě. Jejich získání je již poměrně náročné a samozřejmě nákladné (nebývají totiž plně veřejné).
- *Bankovní informace*, jenž zahrnují specifický druh informací, které banky shromažďují o svých klientech a sdělují je pouze na základě přesných pravidel a podmínek.
- *Centrální registr dlužníků České republiky*, což je informační systém, který umožňuje vyhledávat nesplacené závazky ekonomických subjektů registrovaných v České republice s napojením na registry v EU, USA a dalších zemích prostřednictvím mezinárodního Centrálního registru dlužníků (CERD) a jeho národních podsystémů – Bankovní registr klientských informací (BRKI) a Nebankovní registr klientských informací (NRKI) [24].

Doplňujícím zdrojem informací mohou být informace z kapitálového trhu, obchodního věstníku, informačních katalogů, hospodářské komory ad.

V České republice v současné době existuje řada informačních kanceláří, které poskytují ucelené identifikační a kreditní informace svým klientům pro ověření existence jejich obchodního partnera, pro zjištění jeho bonity, platební morálky a dalších rizikově významných údajů. Z nejznámějších uvedu např. Dun & Bradstreet, spol. s r.o., Creditreform s.r.o. a Coface Czech Credit Management Services, spol. s r.o.

Navazujícím preventivním opatřením je *uzavření vhodně nastavené smlouvy mezi oběma smluvními stranami*. V ní si obě smluvní strany dohodnou, jaké budou jejich konkrétní povinnosti, jaké budou podmínky pro plnění těchto povinností a jaké důsledky pro případ, že některá ze smluvních stran své povinnosti řádně a včas nesplní [4].

Dodavatel by měl zvážit, jaké platební podmínky (zejména úvěrový limit, doba splatnosti, typ zajištění) v konkrétní smlouvě použije. Na volbu platebních podmínek pro určitou obchodní operaci má vliv řada faktorů. Mezi ně patří například [6]:

- *druh zboží, způsob jeho používání, finanční náročnost koupě, zvyklosti*, které se v obchodě s určitým druhem zboží vytvořily;
- *teritorium obchodu* – zde se jedná o rozdíly mezi vyspělými státy a rozvojovými zeměmi, ale i konkrétní specifika jednotlivých států, které jsou dána místními zvyklostmi, právními předpisy, charakterem devizových omezení, vývojem platební bilance apod.
- *situace na trhu* nejen v daném teritoriu a u daného druhu zboží, ale i na trzích devizových a finančních;
- *zvláštnosti použité distribuční cesty*;
- *charakter obchodního partnera* v dané operaci, jeho ekonomické postavení na trhu, finanční síla, obchodní spolehlivost, existující zkušenosti z obchodování s ním apod.
- *finanční situace podniku*, jeho finanční možnosti a cíle, které v oblasti finanční politiky pokládá za prioritní.

### 2.3.2 Monitorování a vymáhání pohledávek

Obchodní oddělení ve spolupráci s finančním oddělením sleduje splatnost, objem a strukturu pohledávek k určitému datu.

Dojde-li k nutnosti vymáhání pohledávek (překročení doby splatnosti), je základním předpokladem jeho úspěšné realizace řádně vedená evidence pohledávek společnosti tak, aby bylo nejen možné přesně stanovit výši pohledávky, ale především doložit, jak daná pohledávka vznikla. Z tohoto důvodu je důležité vést nejen evidenci účetních dokladů souvisejících s obchodním případem, ale také ostatních dokumentů dokládajících oprávněnost pohledávky (např. dodací listy, smlouvy, příp. obchodní korespondenci ve věci) [29].

Nejprve dochází k mimosoudnímu vymáhání. Jedná se o upomínání ze strany pracovníka obchodního oddělení, ať již telefonické, písemné či osobní návštěvy dlužníka, případně zadržení dodávek. Během této doby může dojít k ujednání o lhůtě a způsobu skutečného zaplacení. Pokud však dlužník nereaguje na výzvy k zaplacení, předá pracovník obchodního oddělení veškeré podklady týkající se tohoto obchodního případu oddělení firmy, které se zabývá vymáháním pohledávek. Jestliže ani poté

dlužník neuhradí svůj závazek, může společnost využít možnosti služeb vymáhací agentury.

Smírné vyřízení nesrovnalostí v obchodních vztazích a vypořádání vzájemných uplatňovaných nároků dohodou je nejlepším možným řešením takové situace, jelikož je nesrovnatelně rychlejší a méně nákladné než vymáhání soudní cestou.

Pokud však ani vymáhací agentura neuspěje, následuje vymáhání soudní cestou včetně exekuce. V takovémto případě může společnost vytvářet podle zákona<sup>1</sup> opravné položky až do plné výše hodnoty pohledávky.

Každá společnost by si měla být vědoma toho, co je jejím cílem v řízení pohledávek. **Cílem řízení pohledávek** by neměla být prostá minimalizace pohledávek po splatnosti, ale měla by přitom být respektována snaha o *maximalizaci tržní hodnoty podniku*. K tomu je z dlouhodobého hlediska nezbytné *generování zisku*. V případě vzniku problematických pohledávek se proto rozhodování mnohdy musí posunout do roviny hodnocení výše nákladů na vymáhání pohledávek a efektu z tohoto vymáhání.

### 2.3.3 Náklady vznikající v procesu řízení pohledávek

Náklady související s řízením pohledávek lze rozdělit do tří základních skupin, a to na náklady na prevenci, náklady na monitorování pohledávek již vzniklých a na náklady vydané na vymáhání pohledávek. Dalším možným rozdělením může být rozlišení toho, zda se jedná o externí či interní náklad.

#### 2.3.3.1 Obtížnost vyčíslení nákladů na řízení pohledávek za jednotlivými odběrateli

V praxi však není možné jednoznačně zjistit náklady na jednotlivé firemní procesy a už vůbec ne na jednotlivé odběratele, jelikož jsou v tradiční podnikové struktuře zahrnuty do režii příslušných funkčních útvarů.

Odhaduje se, že náklady na prevenci a monitorování pohledávek tvoří přibližně 2-5 % z celkové hodnoty pohledávky v závislosti na její výši a použitém zajišťovacím instrumentu. Jakmile pohledávku začne společnost vymáhat, ať už soudní či mimosoudní cestou, náklady na tuto pohledávku začnou růst mnohem rychleji [13].

---

<sup>1</sup> Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů



Zatímco náklady na prevenci a monitorování pohledávek je společnost schopna ovlivnit vhodnou volbou zajišťovacích instrumentů a platebních podmínek, náklady na vymáhání pohledávek jsou těžko ovlivnitelné, neboť situace našeho soudnictví a procesních prostředků ztěžuje a zdražuje vymáhání pohledávek. Řešením by mohl být vlastní individuální systém sledování nákladů a nebo outsourcing.

Při outsourcingu dochází k vyčlenění některých vnitropodnikových činností či procesů na externího poskytovatele těchto služeb s cílem zlepšení výkonnosti organizace a optimalizace nákladů. Vzhledem k tomu, že vztah mezi dodavatelem a odběratelem by měl být založen na vzájemně výhodné spolupráci a nevýhodou outsourcingu je ztráta přímého kontaktu se zákazníkem a ztráta úspor ze synergických efektů, měl by být *outsourcing použit po důkladné analýze* a jen v případě, že *bude pro firmu přínosný* [13].

#### **2.3.3.2 Stanovení nákladů na řízení pohledávek prostřednictvím hodnocení bonity odběratelů**

Základním principem sledování ziskovosti jednotlivých odběratelů je zachycení nákladů, které se vztahují ke konkrétním odběratelům. Náklady na odběratele zahrnují náklady v celém procesu. Tady může nastat problém, neboť firmy nemusí být schopny zjistit ze svých informačních systémů veškeré náklady na konkrétního odběratele. V takovém případě je velmi užitečné, aby ve firmě existovalo *rozdělení odběratelů do bonitních skupin* podle přínosu pro firmu. Potom by bylo poměrně snadné získat přehled o průměrných nákladech vztahujících se k různým typům odběratelů, různým distribučním cestám či tržním segmentům podle vlastností, které mají společné s konkrétní skupinou odběratelů [13].

Podle rozdělení odběratelů do bonitních skupin by měli kompetentní pracovníci určovat také to, jaké budou jednotlivým skupinám odběratelů poskytovány limity odběratelského úvěru včetně stanovení platebních podmínek, zajišťovacích instrumentů a postupu v případě vzniku problémové pohledávky (preventivní rovina credit managementu).

Zařazování jednotlivých odběratelů do bonitních skupin záleží na *stanovení hledisek*, podle kterých budou odběratelé hodnoceni, a *vah* pro jednotlivá hlediska. Těmito hledisky mohou být například objem tržeb, platební disciplína, stabilita, konkurence, cenová relace a ziskovost odběratelů.

Podle přínosu pro společnost existují tři skupiny odběratelů [13]:

- **Zlatí odběratelé** – odebírají velký objem zakázek, mají dobrou platební disciplínu, jsou ochotni poskytovat důležité informace o své firmě a s jejich obsluhou jsou spojeny nízké náklady.
- **Bílí odběratelé** – odebírají menší objem zakázek, mají dobrou platební disciplínu, existuje snaha o vzájemnou spolupráci, avšak s jejich obsluhou jsou spojeny vyšší náklady. Tito odběratelé by mohli být zdrojem ještě vyšších zisků, pokud by se dodavateli podařilo snížit náklady v procesu řízení pohledávek nebo zvýšit prodej bez proporcionálního nárůstu nákladů.
- **Černí odběratelé** – jedná se o špatně placící odběratele se středním objemem tržeb bez snahy o vzájemnou spolupráci. U těchto odběratelů je třeba provádět jejich sledování a zjistit, zda existuje možnost zvýšení tržeb nebo snížení nákladů a prověřit, zda se vyplatí spolupracovat s těmito odběrateli i nadále.

Základní skupiny odběratelů lze dále rozdělit do podskupin.

## **2.4 Snížování úvěrového rizika**

Každý podnikatelský subjekt má zájem na tom, aby za svoje produkty či služby dostal včas a řádně zaplacen, neboť nesplacené pohledávky negativně ovlivňují nejen finanční situaci podniku jako celku, ale zejména jeho likviditu. Toto riziko lze odstranit nebo alespoň zeslabit použitím specifických platebních či platebně-zajišťovacích instrumentů a právních nástrojů či služeb poskytovaných některými specializovanými institucemi.

### **2.4.1 Platební instrumenty**

Platebními instrumenty rozumíme ty instrumenty, od kterých se při jejich použití očekává, že jejich prostřednictvím bude skutečně placeno. Pokud nejsou použity, většinou to znamená, že z obchodního případu sešlo, nebo že došlo k jiné neočekávané události v obchodním vztahu [7].

#### **Smluvní záloha**

V současnosti je používání zálohových plateb velmi rozšířeno.

Jedná se o dohodnutou platbu předem, jejíž výše závisí pouze na ujednání mezi účastníky smluvního vztahu. Jejím účelem je omezit riziko dodavatele plynoucí

z případného odstoupení odběratele od kontraktu, někdy i poskytnout část prostředků na financování výroby zboží [6].

### **Dokumentární akreditiv**

Dokumentární akreditiv představuje dokumentární závazkový platební instrument používaný zejména v mezinárodním obchodě, kde existuje relativně vysoké riziko spojené s platbou [5].

Banka příkazce (vystavující banka) se na základě žádosti klienta (příkazce, kupujícího, odběratele) a na jeho účet zavazuje prostřednictvím banky příjemce (avizující banky) akceptovat směnku nebo zaplatit příjemci akreditivu (beneficientovi, prodávajícímu, dodavateli) stanovenou částku, pokud tento splní do určité doby akreditivní podmínky stanovené příkazcem. Těmito podmínkami je předání přesně stanovených dokumentů, které jsou uvedeny v žádosti o otevření akreditivu. Příkazce se zavazuje za tuto službu zaplatit bance úplatu.

### **Dokumentární inkaso**

Tento druh platební podmínky je rozšířeným způsobem placení používaným v mezinárodním platebním styku při vývozu a dovozu zboží, kdy jsou vývozce i dovozce seriózními obchodními partnery a politické a ekonomické poměry v zemi dovozce jsou stabilní [8].

Dokumentární inkaso představuje dokumentární bezzávazkový platební instrument, který využívá zprostředkovatelskou činnost banky prováděnou pouze na základě žádosti jejího klienta (prodávajícího, příkazce, vývozce) obstarat vydání dokumentů, opravňujících odběratele (kupujícího, trasáta, dovozce) disponovat s dodaným zbožím po jeho zaplacení nebo po akceptaci směnky [5].

Podkladem pro placení je příkaz k inkasu, který vývozce předá své bance (vysílající bance) po odeslání zboží včetně definovaných dokumentů. Tyto dokumenty po přezkoumání úplnosti a návaznosti odešle vysílající banka inkasní bance (bance dovozce), kterou současně pověří provedením inkasa podle pokynů, jež sama obdržela od vývozce. Splní-li dovozce inkasní podmínku, inkasní banka mu vydá příslušné dispoziční dokumenty a popř. uvolní zboží.

## **Šek**

Šek lze charakterizovat jako bezpodmínečný platební příkaz, který výstavce dává svojí bance (šekovníkovi), aby z jeho účtu při předložení šeku uhradila majiteli šeku částku na něm uvedenou. Šek musí být sepsán písemně a obsahovat všechny podstatné náležitosti stanovené zákonem<sup>2</sup>.

### **2.4.2 Platebně-zajišťovací instrumenty**

Platebně-zajišťovacími instrumenty, na rozdíl od instrumentů platebních, rozumíme ty instrumenty, u nichž se nepředpokládá, že budou skutečně použity. Jsou použity pouze tehdy, pokud dojde k selhání jedné či druhé strany kontraktu při plnění kontraktních povinností. Často působí především v morální oblasti, a to tím, že svou existencí a možností uplatnění nutí strany kontraktu k řádnému plnění jejich povinností [7].

## **Ručení**

Ručení je upraveno zvlášť pro oblast občansko-právní<sup>3</sup> a zvlášť pro oblast obchodních vztahů<sup>4</sup>. Ručitelem se stává ten, kdo věřiteli písemně prohlásí, že uspokojí jeho pohledávku, jestliže dlužník vůči němu nesplní určitý závazek. Jedná se tedy o vztah mezi věřitelem a třetí osobou odlišnou od dlužníka. Za jednu pohledávku se může zaručit jeden nebo více ručitelů. Ručitel může ručit za celou pohledávku nebo pouze za její část.

Věřitel je oprávněn domáhat se splnění závazku na ručiteli jen v tom případě, jestliže se dlužník dostal do prodlení se splněním své povinnosti a nesplnil ji ani v přiměřené době poté, co byl k tomu písemně věřitelem vyzván [16].

Pokud ručitel uhradí věřiteli závazek za dlužníka, zaniká u dlužníka závazek vůči věřiteli, ale vzniká závazek vůči ručiteli. Ručiteli zaplacením věřiteli vzniká nová pohledávka za dlužníkem z titulu realizovaného ručení za závazek [1].

---

<sup>2</sup> Zákon č. 191/1950 Sb., zákon směnečný a šekový

<sup>3</sup> Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník §546 až §550

<sup>4</sup> Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník §303 až §312

### **Bankovní záruka**

Specifickým druhem ručení je bankovní záruka, jež je upravena v Obchodním zákoníku (§313 - §322).

Bankovní záruka vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině, že uspokojí pohledávku věřitele (příjemce, beneficianta) do výše určité peněžní částky, jestliže dlužník (příkazce) nesplní určitý závazek nebo budou splněny jiné podmínky stanovené v záruční listině.

Banka splní svůj závazek jen na písemnou výzvu věřitele a tento její závazek je z její strany neodvolatelný. Současně s výzvou nebo neprodleně po ní musí být předloženy určité dokumenty, jestliže je v záruční listině plnění banky těmito dokumenty podmíněno [16].

Není tudíž nutné, aby věřitel vždy nejprve vyzval dlužníka ke splnění závazku a teprve po marné výzvě požadoval plnění závazku po ručiteli.

Za poskytnutí záruky banka účtuje závazkovou odměnu, která je diferencovaná podle délky platnosti záruky a míry rizika.

### **Pojištění**

Pojištění pohledávek chrání dodavatele proti ztrátám zapříčiněným platební nevůlí odběratele nebo jeho platební neschopností (tj. konkurz, exekuce, vyrovnání). Pojištění se může vázat buď na konkrétní obchod nebo na konkrétního obchodního partnera, v jehož případě se pojišťuje obrát.

Pojišťovna individuálně ohodnotí bonitu odběratele a na jejím základě určí, jakou výši úvěru, respektive obrátu, je ochotna pojistit. Dále pojišťovna určí dobu trvání tzv. karenční lhůty a velikost spoluúčasti klienta.

Karenční lhůta je doba, která začíná dnem uplynutí splatnosti pohledávky a končí uplynutím vymezené karenční lhůty (zpravidla se pohybuje od 5 do 12 měsíců a je teritoriálně odlišena). V první části karenční lhůty si podnikatel vymáhá pohledávku sám a není-li uhrazena, postupuje celou věc pojišťovně, která se vymáhání zhostí sama nebo celou věc předá k inkasu svým smluvním partnerům. K pojistnému plnění dojde teprve tehdy, není-li pohledávka vymožena do konce karenční lhůty [19].

Existují dva typy spoluúčasti klienta. Základní formou je procentní spoluúčast, kdy pojišťovna určí procentní podíl klienta na celkové škodě vzniklé neuhrazením

pohledávky. Tento typ uplatňují všichni pojistitelé a procento podílu se pohybuje v rozmezí 15 až 25 %. Pouze někteří pojistitelé uplatňují navíc i druhý typ spoluúčasti, a to pevnou spoluúčast. Tento typ spoluúčasti je charakteristický tím, že pokud škoda nedosáhne stanovené výše, nehradí pojistitel nic. Překročí-li celková škoda tento limit, pojišťovna uplatňuje pouze procentní spoluúčast [28].

V České republice mezi nejznámější společnosti, které se zabývají úvěrovým pojištěním, patří Komerční úvěrová pojišťovna EGAP, a.s., Atradius Credit Insurance N.V., organizační složka, Euler Hermes Čescob, úvěrová pojišťovna, a.s.

### **Zástavní a zadržovací právo**

Zástavní právo vzniká na základě písemné smlouvy mezi účastníky tohoto právního vztahu, kterými jsou zástavní věřitel a zástavní dlužník. Dalším účastníkem může být zástavce, tj. osoba, která zastavila věc k zajištění dlužníkovy závazku. Zástavce může být totožný s osobou dlužníka, může však jít o osoby odlišné. Zástavou může být věc movitá i nemovitá, pohledávka či cenný papír.

Zástavní právo slouží k zajištění pohledávky tím, že v případě jejího řádného a včasného nesplacení má zástavní věřitel právo na uspokojení své pohledávky z výtěžku zpeněžení zástavy [16].

Naopak zadržovací právo vznikne jednostranným úkonem oprávněné osoby (věřitele), kterým vyjadřuje svou vůli zadržet movitou věc, jejímž vlastníkem je dlužník, za účelem zajištění své splatné pohledávky. Věřitel je však povinen bezodkladně vyrozumět dlužníka o zadržení věci a o důvodech, které k zadržení vedly.

### **Zajišťovací převod práva**

Splnění závazku může být zajištěno převodem práva dlužníka ve prospěch věřitele. Převodem může být jakékoliv právo, které je svou podstatou převoditelné.

Zajištění spočívá v tom, že v případě nesplnění závazku bude věřitel uspokojen s převedeného práva místo splnění dluhu. Převod práva k zajištění pohledávky se uskutečňuje na základě smlouvy, která musí mít písemnou formu [1].

### **Směnka**

Směnka je jedním z oblíbených prostředků k zajištění pohledávek z důvodu její jednoduchosti a zaručené návratnosti. Je definována jako dlužnický cenný papír vystavený na řad, kterým jeho výstavce činí platební slib (vlastní směnka) nebo platební

příkaz (cizí směnka) ve prospěch osoby na něm vyznačené (majitele směnky). Směnka musí mít zákonem<sup>5</sup> předepsanou formu.

### **Smluvní pokuta**

Smluvní pokuta bývá do obchodních smluv zařazována poměrně často, jelikož se jedná o relativně známý způsob, jak zajistit nároky vzniklé z uzavřené smlouvy.

Svou podstatou je smluvní pokuta náhradou škody při porušení povinnosti, kterou si strany smluvního vztahu mezi sebou sjednaly. Charakter náhrady je obsažen v tom, že smluvní pokuta musí být uhrazena tím z účastníků smluvního vztahu, který porušil sjednanou smluvní povinnost, bez ohledu na to, zda oprávněnému účastníku škoda skutečně vznikla či nikoli.

Dohoda o smluvní pokutě musí být uzavřena písemně. Podstatnou náležitostí této písemné dohody je určení výše smluvní pokuty nebo alespoň způsobu, kterým má být určena [1].

### **Notářský zápis, exekuční zápis**

Notářský /exekuční/ zápis je písemná dohoda sepsaná mezi dlužníkem a věřitelem předepsaným způsobem za účasti notáře /exekutora/, ve které se dlužník zaváže splnit svůj závazek a svolí v ní, aby byl nařízen a proveden výkon rozhodnutí nebo exekuce, jestliže včas a řádně nesplní svoji povinnost.

V případě nesplnění povinnosti dlužníkem je notářský /exekuční/ zápis vykonatelný, tzn. že věřiteli je umožněno vedení exekuce proti dlužníkovi na základě žádosti věřitele již bez další žaloby.

## **2.4.3 Služby poskytované specializovanými institucemi**

### **Sekuritizace**

Sekuritizace je relativně nová, avšak rychle se rozvíjející forma dluhového financování, která se začala používat poprvé v USA v 70. letech. Jejím principem je odkup pohledávek specializovanou institucí (Special Purpose Vehicle), která je založena za účelem sekuritizace a nemá žádné další poslání. Tato společnost transformuje existující nebo budoucí pohledávky na speciální obligace, které následně rozprodává prostřednictvím finančního trhu investorům. Pro původního vlastníka

---

<sup>5</sup> Zákon č. 191/1950 Sb., zákon směnečný a šekový

pohledávek má sekuritizace řadu výhod, především je to možnost získat potřebné finanční zdroje bez bankovního úvěru a zlepšit jeho celkovou likviditu.

V České republice zatím neexistuje právní prostřední pro její uplatnění.

### **Cese pohledávek**

Cese pohledávek neboli postoupení pohledávek může nabývat různých forem, a to postoupení před lhůtou splatnosti – faktoring a forfaiting, nebo postoupení či prodej pohledávek po lhůtě splatnosti.

Faktoring je moderní forma bezhotovostního financování, která spočívá ve smluvně sjednaném odkupu krátkodobých pohledávek faktoringovou společností, tzv. faktorem. Je ideální metodou k zajištění inkasa pohledávek a ke krytí rizik s nimi spojených [9]. (podrobnosti viz kapitola 2.5 – Faktoring)

Forfaiting stejně jako faktoring lze charakterizovat jako odkup pohledávek. Liší se však tím, že forfaitingová společnost odkupuje pohledávky se splatností minimálně 90 dní a provádí odkupy i s několikaletou splatností bez regresu na původního věřitele. Další významný rozdíl je v tom, že postupované pohledávky musí být nějakým způsobem jištěny, například dokumentárním akreditivem, bankovní zárukou, popř. avalovanou směnkou.

Forfaiting se využívá zejména při dodávkách investičních celků do zahraničí a je proto považován za jednu z možností podpory vývozu. Výhodou je, že snižuje potřebu klasického úvěru a převádí měnové a kurzové riziko a také riziko nedobytnosti postupované pohledávky na forfaitingovou společnost [1].

Postoupení pohledávek je způsob, jímž nastává změna v osobě věřitele pohledávky, stejně jako je tomu u jejího prodeje. Rozdíl zde však existuje, neboť na základě smlouvy mezi dosavadním a novým věřitelem přecházejí na nového věřitele veškerá práva i příslušenství k pohledávce včetně všech lhůt. U prodeje pohledávek začínají běžet nové lhůty [1].

## **2.5 Faktoring**

Faktoring je obvykle definován jako úplatné postoupení krátkodobých pohledávek z obchodního styku před dobou jejich splatnosti, které nejsou jištěny žádným ze zajišťovacích instrumentů, snížených o diskont [10].



Factoring jako finanční služba se uzavírá na základě faktoringové smlouvy mezi faktorem (nejčastěji bankou nebo její dceřinou společností) a podnikem v pozici dodavatele na určité časové období. Postupují se pouze ty pohledávky, které nejsou po splatnosti, jsou vystaveny na řádně dodané zboží nebo služby a které splní podmínky faktoringové smlouvy. Jejich odkupem se faktor stává jejich vlastníkem.

Faktor následně poskytne dodavateli předfinancování, což jsou peněžní prostředky, jejichž výše je značně variabilní, ale zpravidla se pohybuje v rozmezí 70-90 % hodnoty postoupené pohledávky. V době splatnosti pohledávky inkasuje faktor dlužnou částku přímo od odběratele a provede její vyrovnání, což znamená, že zašle dodavateli zbývající část hodnoty pohledávky sníženou o náklady faktoringové společnosti.

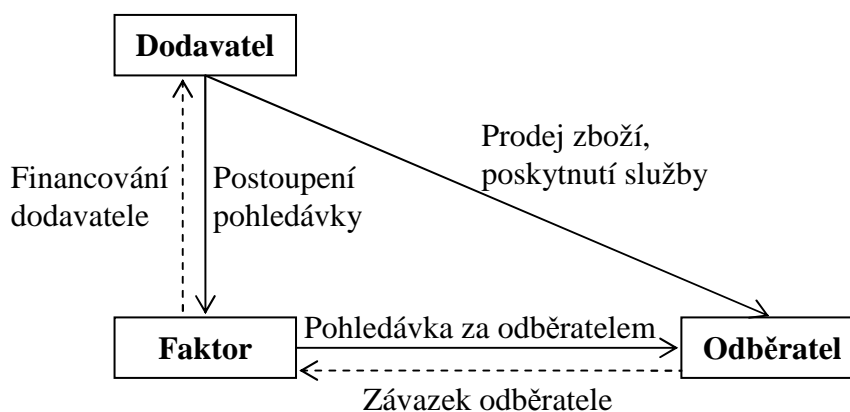


Schéma 1 – Základní vztahy faktoringu [12].

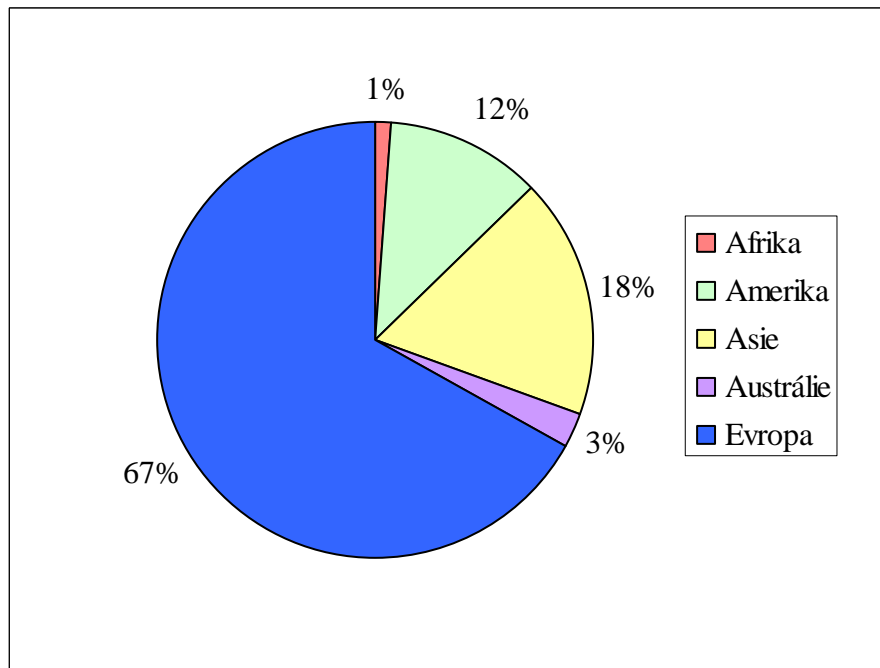
Factoring je vhodný prakticky pro všechny podnikající osoby, které mají stabilní a osvědčený okruh odběratelů, s nimiž spolupracují delší dobu s dobrými výsledky a kterým poskytují dodavatelský úvěr se splatností delší než 30 dnů. Dodavatel musí podle požadavku faktoringové společnosti dosahovat s těmito odběrateli minimální výše obratu a nesmí docházet k výraznému prodlžení úhrady faktur. Dále je faktoring vhodný pro financování exportních pohledávek, kde lze s výhodou využít kombinace financování a zajištění rizika odběratele, financování začínajícího podniku bez historie a vlastního kapitálu, ale s dobrým výrobním programem a odběrateli, financování podniků v etapě restrukturalizace, kdy lze využít faktoringu pro překlenovací období. A jako jeden z mála instrumentů, je možno faktoring použít pro financování podniku v konkurzu.

Factoring dává společnostem k dispozici hotovost, kterou potřebují ke své další činnosti. Nemusí mít tedy po dobu splatnosti vázané finanční prostředky v pohledávkách. Factoring se tedy stává alternativním zdrojem financování a slouží k zajišťování trvalé likvidity podniku [13].

### **2.5.1 Historický vývoj faktoringu**

Vznik faktoringu můžeme v jistém smyslu historicky zařadit již do období antiky, avšak počátky moderního faktoringu tak, jak ho známe dnes, sahají teprve do 19. století, kdy se tento druh finanční služby začal poskytovat v USA. Zpočátku se však jednalo pouze o tuzemský faktoring. Rozvoj mezinárodního faktoringu započal teprve po 2. světové válce. S ohledem na rostoucí význam mezinárodního faktoringu se v šedesátých letech 20. století začaly sdružovat jednotlivé faktoringové společnosti do faktoringových řetězců, z nichž nejznámější jsou International Factors Group (IFG) a Factors Chain International (FCI) [20].

Jejich cílem bylo zejména zavedení mezinárodního faktoringu do zemí, kde dosud nebyl dostupný, a rozvinutí sítí faktoringových společností. Zatímco zpočátku nebyl faktoring v Evropě uznáván, v současnosti dosahuje nejvyššího rozmachu právě zde. Například za rok 2008 objem realizovaných faktoringových služeb dosáhl 67 % z celkového světového objemu (viz **Graf 1**).



Graf 1 – Objem poskytnutých faktoringových služeb dle jednotlivých světadílů za rok 2008

Zdroj: Vlastní zpracování na základě faktoringových statistik FCI.

V České republice začaly vznikat faktoringové společnosti teprve v první polovině devadesátých let 20. století.

Jako první u nás začala nabízet financování tuzemských pohledávek v roce 1993 společnost O.B. Heller a.s., jenž byla společným podnikem Československé obchodní banky a americké Heller International Group [25]. Postupně začaly nabízet faktoringové služby další nebankovní společnosti a dceřiné společnosti bank.

### 2.5.2 Současná situace v České republice

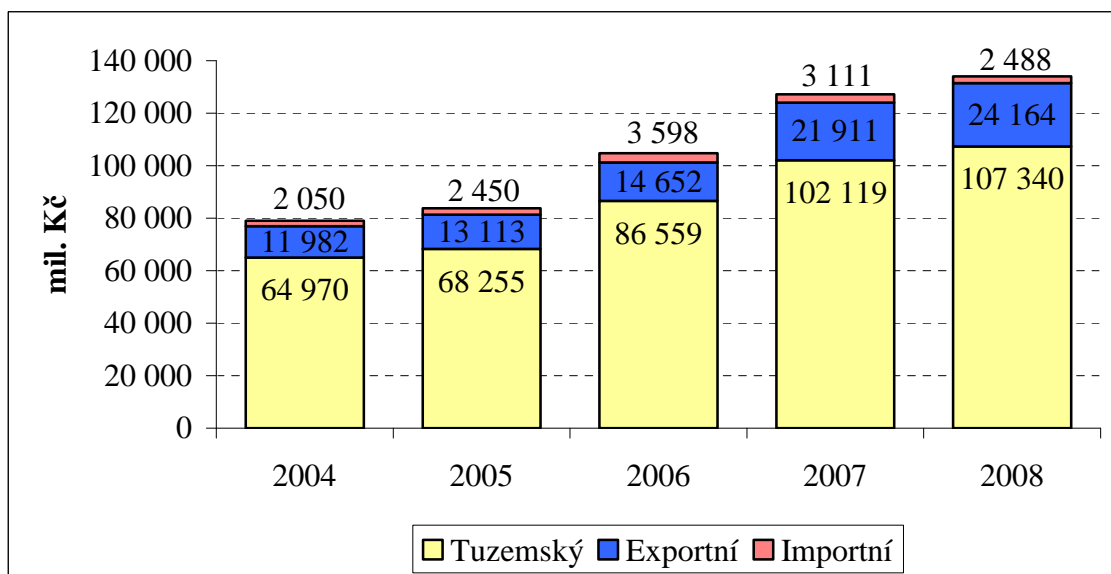
V současné době na našem trhu působí několik desítek společností zabývajících se faktoringem. Největší a nejvýznamnější z nich se sdružují v Asociaci faktoringových společností České republiky (AFS ČR), která na našem trhu funguje od roku 2000. Jejími zakládajícími členy byla ČSOB Factoring, a.s. (dříve O.B. Heller a.s.), Transfinance a.s., Factoring České spořitelny, a.s. a Factoring KB, a.s. V průběhu dalších let se staly členem asociace NLB Factoring, a.s., D.S. Factoring, s.r.o.,

UniCredit Factoring s.r.o. (dříve HVB Factoring s.r.o.) a zatím posledním členem se počátkem roku 2007 stala Raiffeisenbank a.s. – jediná obchodní banka v AFS ČR.

Většina členů AFS ČR jsou také členy České leasingové a finanční asociace (ČLFA), která zastupuje zájmy nebankovních společností poskytujících finanční služby. Někteří jsou zároveň členy FCI a pouze dvě faktoringové společnosti jsou členy obou prestižních světových asociací FCI a IFG.

Následující **Graf 2** znázorňuje objem realizovaných faktoringových služeb v ČR za období 2004 až 2008. Oproti předcházejícím rokům, kdy celková hodnota postoupených pohledávek, vykázaná firmami sdruženými v AFS ČR, rostla meziročně v dvouciferných číslech, znamenal rok 2005 výrazné zpomalení. V porovnání s rokem 2004 vzrostl tento ukazatel pouze o 6,1 %, což bylo pravděpodobně důsledkem pozitivního ekonomického vývoje a s ním související zvýšenou konkurencí pro alternativní finanční produkty z řad bankovních institucí. V roce 2006 a 2007 se trend minulých let opět vrátil a celkový objem postoupených pohledávek překročil 20 %. V roce 2008 došlo k výraznému zpomalení dosavadního tempa růstu českého faktoringového trhu, ve srovnání s rokem 2007 vzrostl pouze o 5,4 %.

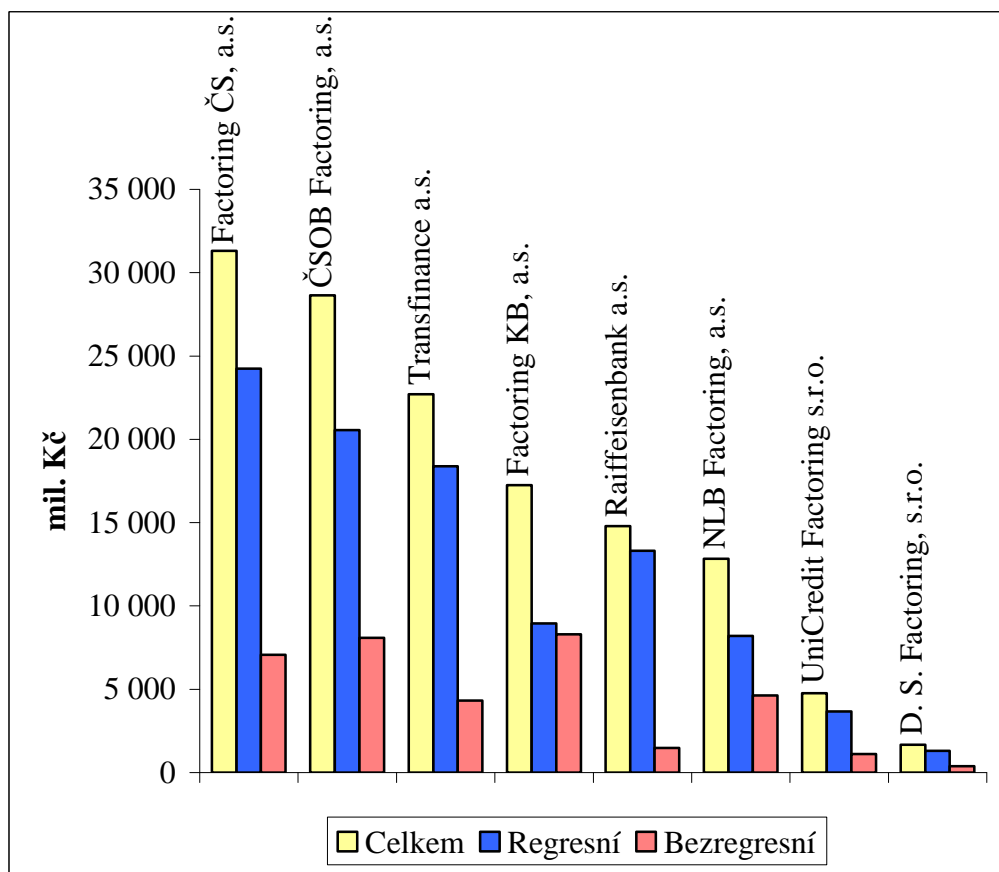
Z hlediska teritoriálního rozložení faktoringových obchodů se podíl tuzemského faktoringu ve všech letech pohyboval nad hranicí 80 %, což je srovnatelné se státy západní Evropy. Tento podíl však mírně klesá na úkor zvyšujícího se zájmu o exportní faktoring, který se podílí na celkovém výsledku v roce 2008 již jednou pětinou. Importní faktoring zaznamenal největší růst v roce 2006 (téměř 32 %), v následujících letech však výrazně ztrácí a jeho podíl se snižuje. V roce 2008 poklesl pod hranici 2 %.



Graf 2 – Objem realizovaných faktoringových služeb v ČR za období 2004 – 2008

Zdroj: Vlastní zpracování na základě faktoringových statistik AFS ČR.

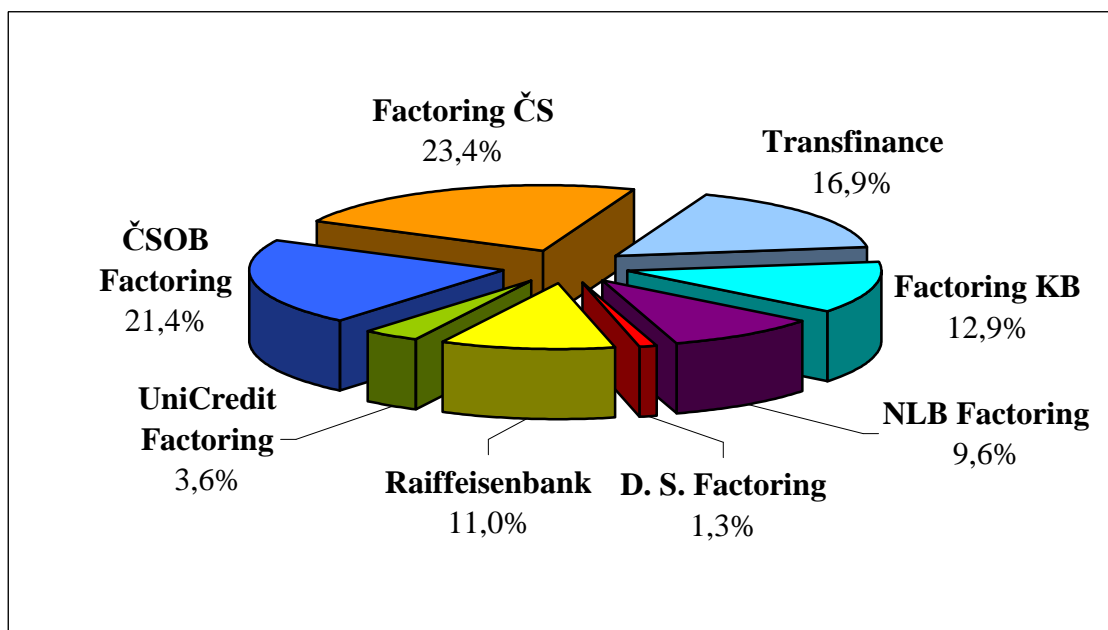
AFS ČR sleduje od roku 2007 také podíl regresních a bezregresních operací a objem prostředků, které mají členské společnosti zapojeny u svých klientů [14]. Z její statistiky vyplývá zvyšující se podíl bezregresního faktoringu. V roce 2008 se objem poskytnutého bezregresního faktoringu zvýšil o 13,6 %. Naproti tomu objem regresního faktoringu rostl pomaleji, pouze o necelé 3 % za rok. Rychlejší růst bezregresního faktoringu potvrzuje, že faktoring je stále více vyhledáván i z jiných důvodů, než je pružný přístup k finančním zdrojům. I přes tuto skutečnost je patrný velmi vysoký podíl regresního faktoringu (téměř 74 %) na celkovém objemu poskytnutých faktoringových služeb, což je přesně opačný trend než ve vyspělých tržních ekonomikách. Na vině je vyšší pravděpodobnost vzniku problémových pohledávek a nižší právní ochrana věřitelů v České republice.



Graf 3 – Objem poskytnutého regresního a bezregresního faktoringu jednotlivých členů AFS ČR v roce 2008

Zdroj: AFS ČR

Celkový objem postoupených pohledávek dosáhl v roce 2008 téměř 134 mld. Kč. Nejlépe si v tomto roce vedla společnost Factoring ČS, která s obratem 31,3 mld. Kč získala 23,4 % podíl na trhu. Nepatrně se také zvýšil podíl společnosti ČSOB Factoring s obratem 28,7 mld. Kč a tržním podílem 21,4 %, avšak oproti minulému roku skončila na druhém místě. Společnost Transfinance i přesto, že její obrat v tomto roce poklesl o 12,8 % na 22,7 mld. Kč, je s tržním podílem 16,9 % třetím největším tuzemským poskytovatelem provozního financování. Zbýlých 38,4 % faktoringového trhu ovládají Factoring KB s 12,9 %, Raiffeisenbank s 11,0 %, NLB Factoring s 9,6 %, UniCredit Factoring s 3,6 % a D. S. Factoring s nejmenším tržním podílem 1,3 %.



Graf 4 – Podíl členů Asociace faktoringových společností ČR na faktoringovém trhu v roce 2008

Zdroj: AFS ČR

### 2.5.3 Funkce faktoringu

Faktoring plní především významnou **finanční** úlohu tím, že vytváří nové možnosti přístupu dodavatele k finančním zdrojům, aniž by zvyšoval zadluženost podniku. Jelikož faktoringová společnost vyplácí větší část hodnoty pohledávky dodavateli ještě před její splatností, nemusí dodavatel vázat svůj kapitál v pohledávkách, čímž se *urychluje jejich inkaso a zlepšuje peněžní tok* dodavatele.

V případě bezregresního faktoringu, kdy faktor přebírá riziko platební neschopnosti či nevůle odběratele, plní faktoring i funkci **garanční**. V některých případech zajišťuje faktor dodavatele tím, že na sebe bere rizika ze změny kurzů měn a úrokových sazeb. Hodnocením úvěruschopnosti jednotlivých odběratelů faktor snižuje úvěrové riziko dodavatele. K tomu využívá své znalosti trhu a na základě tohoto hodnocení doporučuje dodavateli úvěrové limity pro jeho jednotlivé odběratele.

Poslední nejvýznamnější funkcí faktoringu je převedení **správy postoupených pohledávek** na faktoringovou společnost, kdy faktor vede účetnictví pohledávek, provádí upomínání odběratelů a vymáhá pohledávky v případě nesplacení. Dodavatel se

tak zbaví náročné administrativy a může koncentrovat své zdroje na klíčové činnosti podniku.

Faktor často plní jen některé z těchto funkcí. Podle jejich rozsahu pak rozlišujeme základní druhy faktoringu.

#### 2.5.4 Druhy faktoringu

Faktoring může nabývat různých podob. Nejčastěji se faktoring dělí podle rozsahu práv a povinností smluvních stran na *bezregresní* a *regresní*. Dále podle teritoriálního hlediska můžeme faktoring dělit na *tuzemský* a *zahraniční*, dle hlediska oznámení cese pohledávky odběrateli na *zjevný* a *zastřený*, dle množství odkupovaných pohledávek na *jednorázový* a *revolvingový*, dle rozsahu poskytovaných služeb na *úplný* a *důvěrný* a dle typu profinancování na *diskontní* a *splatnostní*.

Při bezregresním (pravém) faktoringu odkupuje faktoringová společnost pohledávky bez zpětného postihu na předchozího majitele pohledávky, tzn. že přebírá úvěrové riziko věřitele. Naopak u regresního (nepravého) faktoringu riziko nezaplacení nese nadále původní majitel pohledávky.

Tuzemský faktoring představuje odkup, financování, správu a inkaso krátkodobých pohledávek, které vznikly na základě dodávek zboží či služeb tuzemským odběratelům. Zahraniční faktoring lze dále dělit na vývozní (exportní) faktoring, který představuje odkup, financování, správu a inkaso krátkodobých pohledávek, které vznikly na základě dodávek zboží či služeb zahraničním odběratelům. Druhým typem je dovozní (importní) faktoring, kdy faktor odkupuje od zahraničního dodavatele pohledávky vůči tuzemským odběratelům.

U zjevného faktoringu je cese pohledávky na faktoringovou společnost vyznačena a oznámena odběratelům písemně s pokynem, aby pohledávky hradili přímo jí. Opakem zjevného faktoringu je faktoring zastřený (tichý), při němž není postoupení pohledávky vyznačeno na faktuře a odběratelé hradí své závazky původnímu vlastníku pohledávky (dodavateli), který dlužnou částku následně převádí ve prospěch faktora.

Jednorázový faktoring je charakterizován jako odkup pouze jedné pohledávky. Při revolvingovém faktoringu faktoringová společnost vymezuje dodavateli úvěrový rámec, do jehož výše přebírá postupované pohledávky, přičemž úvěrové rámce jsou stanoveny



jednotlivě pro každého odběratele na základě hodnocení jeho bonity a to buď absolutně nebo relativně. Jelikož je úvěrový rámec revolvingový, platbami od odběratelů se daný rámec uvolňuje a s každou další postoupenou pohledávkou opět vyplňuje.

Úplný faktoring je nejširší formou faktoringu. Vedle toho, že faktor přebírá od dodavatele všechny pohledávky za určité dlužníky, zajišťuje i další služby spojené z faktoringem. Vede například účetnictví a výkaznictví o pohledávkách, zajišťuje pojištění, celní projednání a placení poplatků v případě zahraničních dodávek a vymáhá pohledávky. Naproti tomu u důvěrného faktoringu se faktor omezuje na financování pouze vybraných pohledávek a neposkytuje doplňkové služby. Důvěrný faktoring bývá zastřený.

Zvláštním typem faktoringu je tzv. splatnostní (maturity) faktoring, který se používá spíše výjimečně. Faktor při něm neposkytuje financování a nezalohuje pohledávky před splatností. Plní pouze garanční funkci a pohledávky proplácí dodavateli až v době jejich splatnosti. U diskontního faktoringu faktor financuje obvykle 70 – 90 % nominální hodnoty předmětné pohledávky, zbývající část je hrazena faktorem až v době splatnosti pohledávky [8].

### **2.5.5 Náklady a nevýhody faktoringové**

Jako nevýhody faktoringu se obvykle uvádí zatížení ceny dodávaných služeb a zboží *náklady na faktoringové služby, averze některých odběratelů k postoupení pohledávky na faktoringovou společnost* (dodavatel tedy může přijít o některé zákazníky), nutnost *stabilní dodavatelsko-odběratelské struktury* s relativně velkými ročními obraty, alespoň *roční historie podniku a teritoriální omezení* použití faktoringu (zpravidla není dostupný pro velmi riziková teritoria).

Náklady, jejichž úhradu faktoringové společnosti vyžadují, zahrnují *faktoringový poplatek a poplatek na bázi úroku*.

Faktoringový poplatek obsahuje náklady na správu, inkaso a vymáhání pohledávek, popřípadě jejich pojištění. Stanovuje se v procentech z hodnoty pohledávky. Jeho výše závisí na rozsahu poskytovaných služeb a přebíraných rizicích, na bonitě odběratelů, na dosahované výši obratu, na rizikovosti teritoria, na četnosti faktur apod.

Poplatek na bázi úroku je účtován z výše poskytnutého předfinancování, a to od data poskytnutí do data úhrady pohledávky. Skládá se z příslušné pohyblivé jednoměsíční referenční úrokové sazby mezibankovního trhu pro jednotlivé měny (nejčastěji PRIBOR pro CZK nebo EURIBOR pro EUR) a marže, která je závislá na riziku konkrétní pohledávky.

Dále si faktoringová společnost může účtovat některé *další poplatky*, jako například poplatek za posouzení obchodního případu, za změnu faktoringové smlouvy a monitorovací poplatky [15].

Toto alternativní financování bývá o něco dražší než bankovní úvěr, avšak vyšší nákladovost je vyvážena získanými efekty – viz kapitola 2.5.6.

### 2.5.6 Výhody

Faktoring významným způsobem *zlepšuje konkurenceschopnost* dodavatele tím, že snižuje úvěrové riziko, umožní odběrateli platbu za dodávku s odloženou splatností, *nezvyšuje úvěrové zatížení* podniku, přechodem správy pohledávek na faktora dochází ke *zlepšení platební morálky* odběratelů, ale i ke *snížení administrativy* a v konečném důsledku k *poklesu fixních nákladů*.

Financování na základě postoupení pohledávek faktoringové společnosti umožňuje dodavateli *překlenout výkyvy ve výši okamžité hotovosti*, stabilizovat a lépe *plánovat peněžní toky*. Díky zlepšení likvidity dosahuje dodavatel vyššího obrátu.

### 2.5.7 Budoucnost faktoringu

Mezi tradiční obory faktoringu patřily zpočátku obory spotřebního průmyslu, dále různé obory potravinářského průmyslu. Dnes však faktoring pronikl do všech oborů hospodářské činnosti [8].

Podle odhadů faktoringových společností bude český faktoringový trh nadále růst tempem 10 až 20 % ročně. Hlavním důvodem tohoto růstu je stále ještě menší úroveň českého faktoringového trhu v porovnání s trhem v západních zemích. Úroveň faktoringového trhu vyjadřuje ukazatel jeho *penetrace*, který poměruje celkový objem postoupených pohledávek a hrubý domácí produkt. Ten sice od roku 2005 roste (viz **Tabulka 2**), avšak ještě stále nedosahuje úrovně obvyklé v západoevropských státech. Například v Itálii nebo Francii tento ukazatel přesahuje 8 %, ve Velké Británii dosahuje

penetrace faktoringového trhu již 11 % HDP. Tento rozdíl by se měl v budoucnu stírat a to hlavně díky přímým zahraničním investicím [27].

Ukazatel	Rok				
	2004	2005	2006	2007	2008
Hrubý domácí produkt [mld. Kč]	2 814,8	2 983,9	3 215,6	3 530,2	3 705,9
Celková hodnota postoupených pohledávek [mld. Kč]	79,0	83,8	104,8	127,1	134,0
<b>Penetrace trhu [%]</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>	<b>3,3</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>

Tabulka 1 – Penetrace českého faktoringového trhu

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů ČSÚ.

Dalším důvodem růstu nejen českého faktoringového trhu je také ten fakt, že faktoringové společnosti poskytují peníze i na projekty, na nichž se banky kvůli vysoké rizikovosti nechtějí podílet.

V budoucnu lze očekávat zvyšující se podíl bezregresního faktoringu, jelikož v ČR je podíl bezregresních obchodů stále nízký, zatímco například v Itálii činí až 69 % a v USA 73 % z celkového objemu poskytnutých faktoringových služeb. Zasazení se členů AFS ČR o zákonnou úpravu faktoringu v ČR by také pozitivně ovlivnilo jeho rychlejší růst, neboť by se snížila rizika, která jsou s faktoringovými obchody spojená, zjednodušila by se vymahatelnost pohledávek, existovala by jasná pravidla a v důsledku toho by došlo k poklesu cen a dostupnosti faktoringu i pro malé firmy.

Faktoring je odvětví, které vykazuje již více než deset let nepřetržitý růst na českém trhu i ve světě a tento trend by měl i nadále pokračovat.

## **3 POPIS PODNIKU**

### **3.1 Základní údaje**

První brněnská strojírna Velká Bíteš, a. s. je akciovou společností se sídlem ve Velké Bíteši. Je stabilním a světově uznávaným výrobcem leteckých turbínových motorů, jejich startovacích systémů a záložních zdrojů energie, systémů klimatizace pro letouny a vrtulníky, odlitků přesného lití pro automobilový a letecký průmysl, náročných, komplexně opracovaných strojních dílů elektromotorů, mamografů či větrných elektráren [30].

### **3.2 Vznik společnosti**

#### **3.2.1 Historie společnosti**

Společnost První brněnskou strojírnou Velká Bíteš, a. s. založily v roce 1950 Vítkovické železářny. První tovární hala s obslužnými budovami byla předána výrobě koncem roku 1950 a sloužila asi pro 200 zaměstnanců. V roce 1951 byl podnik organizačně začleněn do První brněnské strojírny Brno. Závod začal vyrábět průmyslové armatury pro energetická zařízení vyráběná v Brně.

V roce 1957 došlo k velkým změnám, závod se rozšířil přístavbami, narostl počet zaměstnanců a byl změněn výrobní program, zavedla se nová výroba plnicích turbodmychadel. Plnou sériovou výrobu se podařilo zajistit ve druhé polovině roku 1958. Na sklonku šedesátých let končila etapa průběžného rozšiřování podniku o zkušebnu strojů, nové výrobní haly a vývojové dílny, slévárnu lití, sklady, podnik zahájil výuku v učilišti První brněnská strojírna Velká Bíteš, a. s. K rozšíření výrobního programu došlo, když ze závodu Brno byla do Velké Bíteše přemístěna výroba nízkoteplotních expanzních turbín.

V průběhu dalších let docházelo k rozvoji závodu a také sortimentu výrobků, jejichž počet se rozrostl na několik desítek druhů.

Ve vývoji společnosti byl důležitý rok 1990, kdy byla zpracována koncepce samostatné akciové společnosti a k 1. 1. 1991 vznikla První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s. Během roku 1991 došlo k celkové restrukturalizaci společnosti a k 1. 10. 1991 dostala společnost podobu divizního uspořádání.

Dnem 1. 1. 1997 byla divize turbodmychadel vyčleněna z akciové společnosti a založena samostatná společnost PBS Turbo s.r.o. na výrobu turbodmychadel, do které vstoupil německý koncern MAN Diesel SE. Nové firmě se tak otevřely rozsáhlé trhy a zdroje moderních technologií, čímž jí byla umožněna cesta ke světové špičce v radiálních turbodmychadlech.

V období roku 2006 došlo k zániku divize turbín. Výrobní program této divize převzala nově založená společnost PBS ENERGO, a. s. Tato společnost byla založena jejími zakladateli, kterými jsou obchodní společnosti ČKD NOVÉ ENERGO, a. s. a První brněnská strojírna Velká Bíteš, a. s., dne 19. 1. 2006. Základní kapitál společnosti PBS ENERGO, a. s. činí 2 mil. Kč, přičemž společnost První brněnská strojírna Velká Bíteš, a. s. vlastní 51 % základního kapitálu této společnosti. Společnost PBS ENERGO, a. s. byla zapsána do obchodního rejstříku dne 8. 3. 2006. Její výrobní náplní je oprava a výroba axiálních a radiálních parních turbín a částí větrných elektráren.

Díky výsledkům technického rozvoje, patří První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s. v současnosti mezi společnosti úspěšně se prosazující i na zahraničních trzích. Více než tři čtvrtiny produkce je určeno na vývoz. První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s. vyváží své výrobky do Číny, Ruska, Francie, Itálie, Španělska, USA, Slovenska, Uzbekistánu, Rakouska, Švýcarska, Maďarska, Anglie, Švédska, Polska, Ukrajiny a Německa.

### **3.2.2 Základní kapitál**

Základní kapitál tvoří 460 540 ks akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč. Akcie jsou v listinné podobě a nejsou veřejně obchodovatelné.

Společnost imAGe GROUP, a.s. se sídlem v Praze vlastní celkem 100 % akcií společnosti, které představují 100 % hlasů.

Dalšími ovládanými osobami společností imAGe GROUP, a.s. jsou:

- HLINKY, a.s.
- První brněnská strojírna Brno DIZ, a.s.
- První brněnská strojírna Holding, a.s.

### 3.3 Předmět činnosti

Předmět činnosti akciové společnosti je široký. Mezi hlavní činnosti patří:

- výroba a zkoušky výrobků letecké techniky,
- výroba přesně litých odlitků,
- výroba strojů a přístrojů všeobecná a pro určitá hospodářská odvětví včetně příslušné výroby kovů a kovových výrobků,
- galvanizování.

Podnik je zaměřen na následující tržní segmenty [26]:

- energetická zařízení
- ekologická zařízení
- letecká technika
- kryogenní technika
- přesné odlévání
- formy pro přesné lití a lisování plastů
- přípravky a speciální nářadí
- galvanické povrchové úpravy
- součásti, sestavy, obrábění

### 3.4 Organizační struktura

První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s. se skládá ze tří výrobních divizí, které jsou organizačně strukturovány jako relativně samostatné kompletní jednotky zabezpečující všechny funkce spojené s vývojem, výrobou a prodejem jejich výrobků, a divize vedení a služeb. Ta zabezpečuje řízení společnosti jako ekonomického a právního subjektu.

Divize jsou samostatně hospodařící jednotky s vlastním účtem ve vnitrobance, výkony mezi divizemi jsou účtovány na základě interních faktur. Externí platební styk je zajišťován centrálně.

V čele společnosti stojí generální ředitel, jemuž jsou podřízeny všechny divize (viz **Schéma 2**).

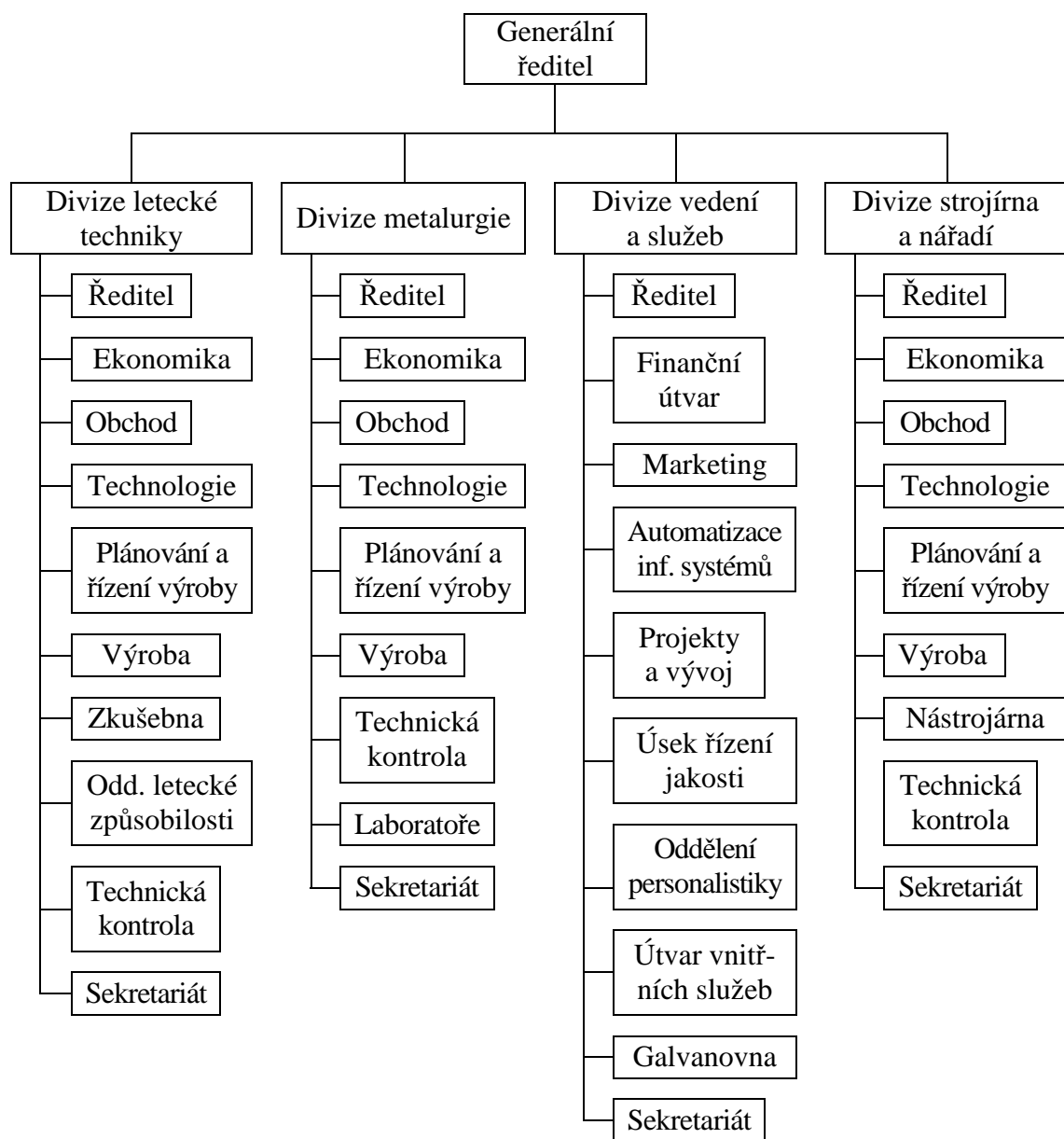


Schéma 2 – Organizační struktura společnosti [30].

### **3.5 Divize metalurgie (DME)**

Tradice výroby přesně litých odlitků pomocí vytavitelného modelu v této slévárně se datuje od roku 1969. Divize metalurgie vyrábí velice náročné odlitky z nízko a vysokolegovaných ocelí a litin, převážně však ze superslitin na bázi niklu a kobaltu. Převážnou částí produkce DME jsou odlitky oběžných a rozváděcích kol turbodmychadel. Dále odlévá lopatky plynových turbín a speciální odlitky pro leteckou techniku. Ze superslitin na bázi niklu dodává rovněž odlitky pro sklářský průmysl. Mimo tyto velice náročné odlitky, dodává také odlitky pro automobilový, chemický průmysl a také pro lékařské účely.

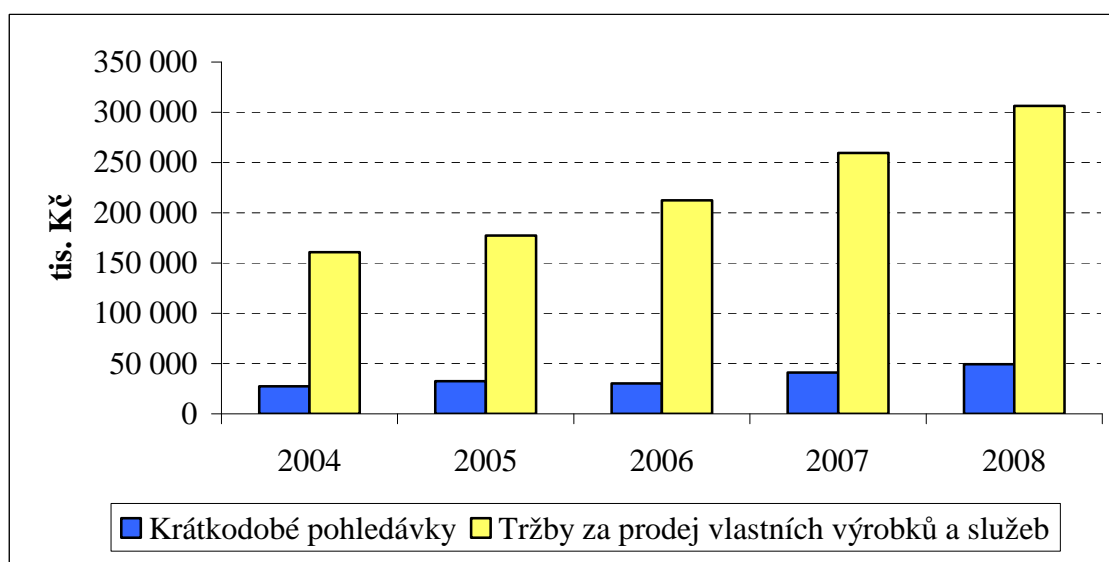
Součástí DME jsou i laboratoře, kde se odlitky zkouší po stránce mechanické, chemické a dosažené struktury. Divize má také možnost kontrolovat odlitky veškerými potřebnými nedestruktivními zkouškami.



## 4 ANALÝZA DME V OBLASTI ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

### 4.1 Vývoj tržeb a pohledávek

V roce 2005 vzrostly tržby DME za vlastní výrobky a služby oproti roku 2004 o 9,3 %, v roce 2006 to bylo již o 16,5 %, v roce 2007 o 22,2 % a v roce 2008 o 15,3 %. Dynamický růst tržeb v období let 2004 až 2007 byl zapříčiněn investicemi do nových strojních zařízení, což mělo pozitivní vliv na zvýšení výrobní kapacity divize, která v posledních letech již nedokázala plně pokrýt potřeby zákazníků. Další vliv na růst tržeb má také přechod DME na náročnější odlitky v důsledku celosvětového rostoucího trendu výroby odlitků ve vakuových pecích, což má samozřejmě pozitivní vliv na cenovou politiku divize.



Graf 5 – Vývoj krátkodobých pohledávek a tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb DME za období roku 2000 – 2008

Zdroj: Vlastní zpracování na základě finančních výkazů DME.<sup>6</sup>

Divize metalurgie nemá žádné dlouhodobé pohledávky. Vývoj krátkodobých pohledávek nekopíruje vývoj tržeb v jednotlivých letech, jelikož v roce 2005 vzrostly krátkodobé pohledávky oproti roku 2004 o 15,3 %, což je větší nárůst než nárůst tržeb v tomto roce. V roce 2006 naopak krátkodobé pohledávky klesly o 7 %. Z tohoto vývoje lze usuzovat na to, že divize metalurgie má odběratele, kteří jí neplatí, a v roce 2006

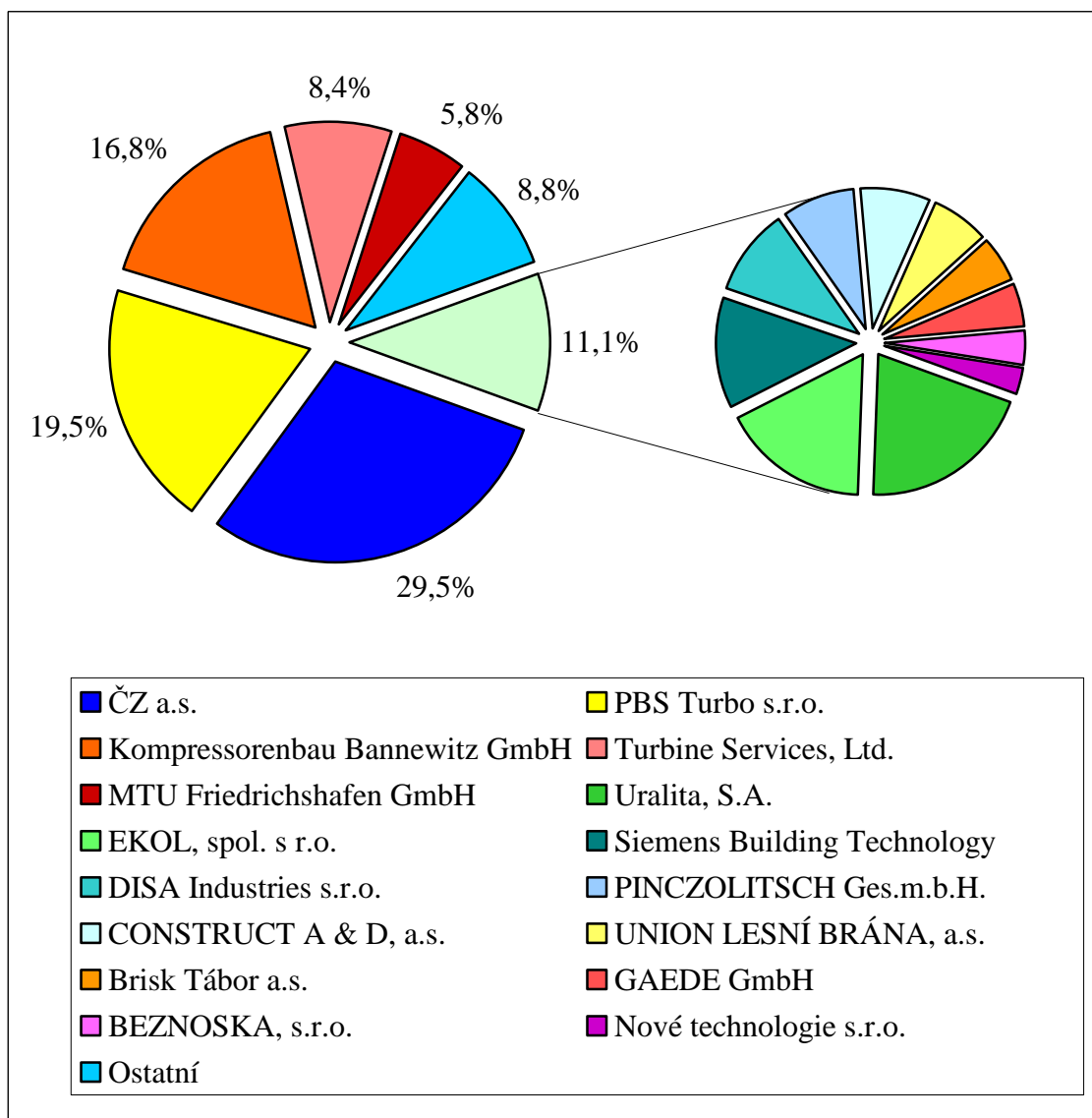
<sup>6</sup> Příloha č. 1

s největší pravděpodobností snížila stav krátkodobých pohledávek o nedobytné pohledávky. V roce 2007 činil nárůst krátkodobých pohledávek v porovnání s předchozím obdobím 26,2 %, v roce 2008 to bylo 16,3 %. Problém nedobytných pohledávek u DME stále přetrvává, avšak oproti předchozím rokům došlo v této oblasti k výraznému zlepšení.

## 4.2 Analýza odběratelů

Divize metalurgie má kolem 70 pravidelných odběratelů, z nichž převážná většina jsou právnické osoby. Větší část, jak v počtu, tak i v celkovém ročním objemu tržeb, představují tuzemští odběratelé. Zahraniční odběratelé mají svá sídla např. v Německu, Spojených státech amerických, Velké Británii, Rakousku a Španělsku.

V roce 2008 byl celkový objem tržeb 307,1 mil. Kč, což je oproti roku 2007 nárůst o 16 %. Hlavními odběrateli s největším podílem na celkovém objemu tržeb jsou ČZ a.s. (29,5 %), PBS Turbo a.s. (19,5 %), německá firma Kompressorenbau Bannewitz GmbH (16,8 %), americká firma Turbine Services, Ltd. (8,4 %) a německá firma MTU Friedrichshafen GmbH (5,8 %). Dalších jedenáct menších, ale přesto významných odběratelů, se svým ročním objemem tržeb podílí na celkovém objemu 11,1 %. Ostatní odběratelé, jejichž objemy odlitků představují pro DME tržby ve výši 1 – 2 mil. Kč ročně, jsou pravidelnými odběrateli ve dvou až tříměsíčních cyklech a jejich podíl na celkovém objemu tržeb činí 8,8 % (viz **Graf 6**).



Graf 6 – Podíl jednotlivých odběratelů na ročních tržbách DME za rok 2008

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací DME.<sup>7</sup>

### 4.3 Stav pohledávek

Z následující **Tabulka 2** je patrná platební morálka tuzemských odběratelů DME. Pouze 53,8 % z nich platí své závazky ve splatnosti, 18,7 % platí do 30ti dnů po splatnosti, 13,9 % do 60ti dnů po splatnosti a 6,4 % odběratelů zaplatí do 180ti dnů po splatnosti.

Výrazný rozdíl v platební morálce oproti tuzemským odběratelům je u odběratelů zahraničních, což je všeobecně známý fakt. Ve splatnosti platí 87,4 % z nich, 12,3 %

<sup>7</sup> Příloha č. 5

platí do 30ti dnů po splatnosti a pouze jeden ze zahraničních odběratelů (Siemens Building Technologies) má závazek vůči DME do 180ti dnů po splatnosti.

U zahraničních ani tuzemských odběratelů nejsou evidovány žádné pohledávky po splatnosti delší než 181 dnů. Avšak pouze vůči tuzemským odběratelům má divize metalurgie nedobytné pohledávky, které k 17. 2. 2009 dosahují výše 1 404 535 Kč, což jsou téměř 3 % z celkového objemu pohledávek. DME tyto pohledávky předala právnímu oddělení akciové společnosti a to se je snaží vymoci soudní cestou.

Stav pohledávek		ČR	Export	Celkem
ve splatnosti		18 449 774	17 670 451	<b>36 120 225</b>
po splatnosti (ve dnech)	do 30	6 401 985	2 476 852	<b>8 878 837</b>
	do 60	4 760 501	0	<b>4 760 501</b>
	do 90	3 269 756	0	<b>3 269 756</b>
	do 180	8 924	60 543	<b>69 467</b>
	nad 181	0	0	<b>0</b>
nedobytné		1 404 535	0	<b>1 404 535</b>
<b>Celkem</b>		<b>34 295 476</b>	<b>20 207 846</b>	<b>54 503 322</b>

Tabulka 2 – Stav pohledávek DME k 17. 2. 2009

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací DME.<sup>8</sup>

Největším dlužníkem je fyzická osoba JUDr. Jiřina Lužová (viz Příloha č. 3), která má vůči DME závazek ve výši 814 627 Kč. Druhým největším dlužníkem je firma JIKOTEX-JURÁNEK s dluhem 515 439 Kč. Firma D.A.Z. spol. s r. o. se snaží svůj dluh po částech splácet, o čemž vypovídá stav pohledávek k 27. 2. 2009. Na firmu MERKANTA spol. s r. o. byl 20. dubna 2001 prohlášen konkurz a v současné době je společnost v likvidaci. DME má vůči této společnosti pohledávku ve výši 27 494 Kč.

#### 4.4 Řízení pohledávek

Se stávajícími odběrateli DME udržuje a dále rozvíjí vzájemnou spolupráci. Podílí se na vývoji nových typů odlitků z nových materiálů. V rámci svých obchodně-marketingových aktivit DME pravidelně navštěvuje strojírenské a slévárenské veletrhy, kde prezentuje své výrobky a poskytované služby a kontaktuje potenciální odběratele i dodavatele.

<sup>8</sup> Příloha č. 3 a 4

Mezi navštěvované veletrhy patří:

- veletrh HANNOVER MESSE (Německo),
- veletrh FONDEX (Česká republika),
- veletrh METAL (Česká republika).

V případě zájmu o vzájemnou spolupráci ze strany potencionálního odběratele, vypracuje DME na základě jeho specifikace ve spolupráci s technickým a obchodním oddělením technickou přípravu výroby. Ta zahrnuje zpracování a přípravu technické dokumentace pro výrobní proces (tj. výkresová dokumentace, pracovní instrukce), výrobu a kontrolu zkušebních výrobků a určení konečné nabídkové ceny. Jestliže novému odběrateli nabídka vyhovuje, přistupuje se k ověřování odběratele, podle něhož se rozhodne o konkrétních platebních podmínkách.

Pracovníci obchodního oddělení zjišťují pouze základní informace o novém odběrateli, a to především z informačního systému akciové společnosti a veřejně dostupných zdrojů. Informační systém společnosti poskytuje informace o tom, zda již některá z divizí spolupracuje nebo v minulosti spolupracovala s tímto odběratelem. Pokud existuje takový záznam, zjišťuje se jeho platební morálka a na základě ní se stanoví platební podmínka. Jako veřejně dostupné zdroje informací o potencionálních odběratelích slouží DME obchodní rejstřík, živnostenský rejstřík, evidence úpadců a insolvenční rejstřík.

DME nevyužívá pro získávání informací o svých současných i budoucích odběratelích žádné informační kanceláře ani jiného neveřejného zdroje informací. Spoléhá se pouze na subjektivní posouzení odběratele konkrétními pracovníky obchodního oddělení. Na divizi metalurgie neexistuje žádná směrnice, podle které by se při určování platební podmínky pro nového odběratele postupovalo. Existuje pouze nepsané pravidlo, kdy se v případě zahraničního odběratele nebo odběratele se zahraniční účastí poskytuje dodavatelský úvěr se splatností od 14ti do 30ti dnů. Pouze u nových tuzemských odběratelů vyžaduje DME nejprve zálohu, jejíž výše se pohybuje od 50 % hodnoty zakázky až po úhradu celé hodnoty zakázky, nebo platbu v hotovosti při předání zboží. Konkrétní platební podmínka se s délkou spolupráce a platební disciplínou odběratele v průběhu času mění. Jediným platebně-zajišťovacím instrumentem, který DME pro případ zajištění své splatné pohledávky používá, je zadržovací právo ke zboží.

Informační systém společnosti neumožňuje zpětné zjištění platební disciplíny jednotlivých odběratelů k určitému datu. S každou další úhradou pohledávky konkrétním odběratelem se stav hodnoty vůči němu evidovaných pohledávek mění. Jediným možným způsobem, jak zjistit platební disciplínu odběratelů zpětně, je nahlédnout do deníku účetních případů.

#### 4.5 Analýza dodavatelů

Mezi devět hlavních dodavatelů DME patří v převážné většině zahraniční společnosti, které svým ročním objemem dodávek představují 92 % celkového ročního objemu nákupů divize metalurgie. Největším dodavatelem s téměř 50ti procentním podílem na celkovém ročním objemu nákupů je britská společnost Firth Rixson Superalloys Ltd., která DME dodává strategický materiál – niklové slitiny.

<b>Firma dodavatele</b>	<b>Země</b>	<b>Objem obchodu (v tis. Kč)</b>
Firth Rixson Superalloys Ltd.	GB	61 265
Cannon Muskegon Corporation	US	36 505
Remet Uk Ltd.	GB	8 331
Kovy a slitiny, s.r.o.	CZ	6 806
Howmet Castings	US	6 419
English Clays GmbH	GB	2 348
Rappold Brno, s.r.o.	CZ	1 844
Uddeholm Tooling AB	S	1 806
Keravit, spol. s r.o.	CZ	1 065

Tabulka 3 – Hlavní dodavatelé DME k 31. 12. 2008

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací DME.

Splatnost poskytnutých odběratelských úvěrů je od 30ti do 90ti dnů. DME platí závazky vůči svým dodavatelům včas a nemá žádné evidované závazky po splatnosti. Tato obchodní politika divize vychází z celopodnikové obchodní politiky, kdy akciová společnost nemá žádné závazky po splatnosti, ani vůči finančnímu úřadu, zdravotním pojišťovnám a správě sociálního zabezpečení.

Z tohoto pohledu se jeví DME a tím pádem i celá akciová společnost, jako velmi solidní potencionální klient faktoringové společnosti. Tuto skutečnost umocňuje ještě ten fakt, že První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s. má za sebou mnohaleté působení

na trhu se strojírenskými výrobky a za tuto dobu si již vytvořila stabilní vztahy se svými obchodními partnery.

#### 4.6 Úvěrové zatížení

Akciová společnost má také velmi silnou pozici ve vztahu k bankovním institucím. Jako kapitálově silné společnosti, působící v kraji Vysočina, jsou jí poskytovány velmi příznivě úročené dlouhodobé a krátkodobé úvěry v požadované výši. Společnost je dlouholetým klientem Komerční banky, a.s., Československé obchodní banky, a.s. a v poslední době také GE Money Bank a.s.

Pro své investiční, výzkumné a vývojové záměry DME využívá vlastních peněžních zdrojů, bankovních úvěrů a především finančních prostředků ze strukturálních fondů EU a nevratných dotací poskytnutých Ministerstvem průmyslu a obchodu (dále jen MPO).

DME využívá bankovní financování z větší části na krátkodobé investiční výdaje, zejména na nákup oběžných aktiv, a dále na investice do strojového vybavení, nakupovaného v rámci vyhlašovaných operačních programů MPO.

Z následující **Tabulka 4** vyplývá, že největší bankovní institucí, co do objemu poskytnutých finančních prostředků divizi metalurgie, je v současné době GE Money Bank, a.s. V současné době má již divize splacenu téměř polovinu ze 44 mil. Kč poskytnutých na plánované investiční záměry. Nejčastěji využívaným typem úvěru je u DME revolvingový úvěr, jehož výhodou je podstatně nižší úročení než u kontokorentního úvěru díky jeho účelovosti. Tento typ úvěru je zajištěn pohledávkami divize metalurgie. Výše čerpání je stanovována každý měsíc na základě předkládaného seznamu pohledávek.

Banka	Předmět úvěru	Typ úvěru	Čerpání	Stav úvěru (v tis. Kč)	Splatnost
Komerční banka, a.s.	oběžná aktiva	krátkodobý	revolving	19 195	1. 12. 2009
Československá obchodní banka, a.s.	oběžná aktiva	krátkodobý	revolving	9 280	30. 6. 2009
	investice	dlouhodobý		6 429	31. 3. 2011
GE Money Bank, a.s.	oběžná aktiva	krátkodobý	revolving	19 653	30. 6. 2009
	investice	dlouhodobý		4 975	25. 11. 2011
	investice	dlouhodobý		10 800	28. 4. 2011

Tabulka 4 – Stav úvěrů DME k 17. 2. 2009

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací DME.

#### 4.7 Analýza nákladů na řízení pohledávek

Náklady v procesu řízení pohledávek jsou na DME sledovány pouze výjimečně, a to především v tom případě, kdy je zahájeno soudní vymáhání pohledávky. Hlavním důvodem tohoto stavu je vertikální orientace na řízení nákladů, tzn. orientace na činnost funkčně zaměřených útvarů. Vertikální orientace vychází z divizní organizační struktury společnosti, která je běžně používána u takto rozsáhlých organizací.

Náklady související s řízením pohledávek, především náklady na prevenci, náklady na monitorování již vzniklých pohledávek a náklady vynaložené na vymáhání pohledávek jsou součástí nepřímých nákladů. U takto vyspělé firmy, s vysokou úrovní technologie, častými inovacemi a nároky na vysoké odborné znalosti zaměstnanců, představují větší část celkových nákladů náklady nepřímé.

Jediné náklady, které by bylo možné přesněji vyčíslit, jsou náklady vynaložené na vymáhání pohledávek. Avšak u těchto nákladů by musel být zohledněn procentní podíl z objemu nákladů právního oddělení, který připadá na divizi metalurgie. Proto se při vyčíslení nákladů na řízení pohledávek bude jednat pouze o velmi hrubý odhad.

Jak již bylo uvedeno dříve, běžně se náklady na prevenci a monitorování pohledávek pohybují v rozmezí dvou až pěti procent v závislosti na výši nominální hodnoty pohledávky a použitém zajišťovacím instrumentu. Jelikož DME nevyužívá pro získávání informací o svých současných i budoucích odběratelích služeb informační kanceláře ani jiného neveřejného zdroje a pro zajištění svých splatných pohledávek



využívá nejjednodušších a tím pádem nejlevnějších zajišťovacích instrumentů, jsou její náklady na prevenci a monitorování pohledávek velmi nízké. Z tohoto důvodu odhaduji, že náklady na prevenci a monitorování pohledávek na DME budou ve výši 2 % z nominální hodnoty pohledávky u nově spolupracujících odběratelů. A v případě dlouhodobě spolupracujících odběratelů se jejich výše bude blížit nule, avšak pouze tehdy, pokud bude jejich platební morálka dobrá.

V odborné literatuře se uvádí, že u společností, které méně využívají zajišťovacích instrumentů – což je případ DME – jsou preventivní náklady nižší, naopak náklady na vymáhání vyšší. Abych mohla tuto domněnku potvrdit nebo naopak vyvrátit, analyzovala jsem riziko pohledávek (pravděpodobnost jejich nezaplacení).

Pravděpodobnost nezaplacení, lze stanovit podílem předpokládané výše nezaplacených pohledávek vůči předpokládané hodnotě odbytu dle vzorce:

$$p = \frac{NP}{HO} \quad (1)$$

kde

$p$  ..... pravděpodobnost nezaplacení pohledávky

$NP$  ..... objem nezaplacených pohledávek

$HO$  ..... hodnota odbytu

Z informací z předešlého období, lze zjistit podle výše uvedeného vzorce pravděpodobnost nezaplacení pohledávky.

$$p = \frac{1,424535}{307,1} \doteq 0,00464$$

Riziko nezaplacení pohledávky je velmi nízké, pohybuje se kolem necelého půl procenta. Z tohoto hlediska lze hodnotit portfolio zákazníků DME, jako velmi kvalitní.

Na základě mého odhadu jsem sestavila **Tabulka 5**, v níž uvádím procentní výši nákladů z nominální hodnoty pohledávky na prevenci, monitorování a vymáhání pohledávek a dále pravděpodobnost nezaplacení pohledávky v jednotlivých bonitních skupinách a podskupinách.

Bonitní skupina / podskupina		Platební disciplína	Preventivní a monitorovací náklady	Pravděpodobnost nezaplacení	Náklady na vymáhání
Z	Z1	velmi dobrá	0,0%	0,000	0%
	Z2	dobrá	0,5%		
	Z3	špatná	1,0%		
B	B1	velmi dobrá	0,0%	0,000	0%
	B2	dobrá	0,5%		
	B3	špatná	1,0%		
Č	Č1	špatná	3,0%	0,003	30%
	Č2	špatná	4,0%	0,004	40%
	Č3	špatná	5,0%	0,005	50%

Tabulka 5 – Procentní vyjádření nákladů na řízení pohledávek

Zdroj: Vlastní zpracování.

Hlavním kritériem pro zařazení odběratelů do bonitních podskupin v případě bonitní skupiny Z a B je jejich dosavadní platební morálka a výše ročních odebraných tržeb. U odběratelů zařazených do bonitní skupiny Č se špatnou platební morálkou je rozřazení do bonitních podskupin odstupňováno podle výše ročních odebraných tržeb, přičemž největšího objemu tržeb dosahují odběratelé z bonitní skupiny Z.

Procentní výši preventivních a monitorovacích nákladů jsem zvolila v závislosti na faktu, že DME má za své působení vytvořen stálý okruh svých odběratelů a k zajištění svých pohledávek nevyužívá drahých zajišťovacích instrumentů. U bonitní skupiny Č jsem tyto náklady oproti předešlým dvěma skupinám stanovila vyšší. Důvod je zřejmý – ve většině případů se bude jednat o nové odběratele s malým objemem tržeb a se špatnou platební morálkou, u nichž je vyšší pravděpodobnost nezaplacení a v konečném důsledku mohou vzniknout DME náklady na vymáhání.

## **5 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK**

Cílem této kapitoly je posoudit, zda by pro řešení problémů v procesu řízení pohledávek, jako je špatná platební morálka některých odběratelů, nedobytné pohledávky, snížení administrativních nákladů a komplexnější pohled na samotné řízení pohledávek, mohl být pro DME vhodný faktoring.

### **5.1 Odběratelé navržení pro faktoring**

Do seznamu odběratelů navržených pro faktoring jsem zařadila osm odběratelů DME, z nichž pět jsou odběratelé s největším podílem na celkovém objemu ročních tržeb divize. Zbylé tři odběratele jsem zařadila do seznamu kvůli jejich velmi dobré platební morálce. Obrat těchto osmi odběratelů činil v předchozím roce 253,6 mil. Kč, což je oproti roku 2007 nárůst o více než 26 %.

V roce 2009 se ovšem předpokládá v důsledku celosvětové hospodářské krize, že obrat těchto odběratelů bude pouze 195,5 mil. Kč, což by byl pokles o téměř 30 %. Tuto prognózu potvrzuje i současný vývoj zakázek.

#### **5.1.1 Charakteristika odběratelů**

##### **Firma ČZ a.s.**

ČZ a.s. je víceoborová společnost s více než osmdesátiletou tradicí strojírenské výroby. Zhruba 80 % její produkce je určeno pro oblast automobilového průmyslu. Podle dostupných údajů se svou velikostí řadí na přední místo mezi strojírenskými firmami Jihočeského kraje i v rámci celé republiky.

ČZ a.s. je již od roku 1993 významným odběratelem DME. Divize dodává této společnosti deset velikostních typů turbínových koleček v celkovém ročním objemu tržeb přesahujícím 90 milionů Kč. Ačkoli se podíl této společnosti na celkových ročních tržbách DME v roce 2008 snížil oproti předchozímu roku o 8,1 %, jedná se o největšího odběratele divize metalurgie.

DME poskytuje této společnosti 60ti denní dodavatelský úvěr, i přesto je její platební morálka velmi špatná. Podle údajů ze 17. 2. 2009 hradí ČZ a.s. pouze 28,6 % svých závazků ve splatnosti, 26,7 % platí do 30ti dnů po splatnosti, 26,3 % do 60ti dnů

po splatnosti a 18,4 % do 90ti dnů po splatnosti (viz **Graf 7**). Reálná úhrada faktur se v předchozím roce pohybovala kolem 33 dnů po splatnosti.

Divize metalurgie předpokládá, že v důsledku celosvětové hospodářské krize se objem realizovaných zakázek pro tuto společnost sníží asi na polovinu a platební morálka se mírně zhorší.

#### **Firma PBS Turbo s.r.o.**

Společnost PBS Turbo s.r.o. vznikla v roce 1997 založením společného podniku s MAN B&W Diesel AG, Augsburg a s Divizí plnicích turbodmychadel První brněnské strojírný Velká Bíteš, a.s., jak již bylo uvedeno výše. Od tohoto roku je zároveň druhým nejvýznamnějším a zároveň stabilním odběratelem DME, který zavádí nové typy turbínových kol. V roce 2005 se stoprocentním vlastníkem společnosti stal německý koncern MAN B&W Diesel AG, Augsburg, který v roce 2007 změnil obchodní jméno na MAN Diesel SE. V roce 2008 vzrostl u tohoto odběratele objem realizovaných zakázek o více než 44 % a podíl společnosti na celkových ročních tržbách divize metalurgie vzrostl o 6,6 %.

Společnosti PBS Turbo s.r.o. se v minulých letech dařilo, a to převážně díky dodávkám mateřské společnosti a sériovým dodávkám pro tradiční zákazníky z Rakouska a Anglie. I přesto, že byl prodej negativně ovlivňován neustále posilující českou korunou, dosáhl celkový prodej v roce 2007 historicky nejvyšší hodnoty.

Jelikož hlavní část produkce této společnosti je určena převážně pro německý trh, očekává se v roce 2009 snížení zakázek a s největší pravděpodobností přesun části výroby do Německa na mateřskou společnost MAN Diesel SE.

DME poskytuje svému druhému největšímu odběrateli 45ti denní dodavatelský úvěr. Podle stavu pohledávek k 17. 2. 2009 lze usuzovat na velmi dobrou platební disciplínu PBS Turbo s.r.o., kdy pouze necelých 5 % objemu pohledávek je evidováno do 30ti dnů po splatnosti (viz **Graf 7**).

#### **Firma Kompressorenbau Bannewitz GmbH**

Německá společnost Kompressorenbau Bannewitz GmbH je třetím největším odběratelem divize metalurgie, ale zároveň největším odběratelem zahraničním. Tato společnost za dobu svého působení získala značné zkušenosti s výrobou a vývojem

turbodmychadel na výfukové plyny, které jsou vybaveny axiální nebo radiální turbínou. Své výrobky dodává převážně do železničního a námořního průmyslu.

Divize metalurgie vyrábí pro KBB turbodmychadla již od roku 1993. Objem realizovaných zakázek pro tuto společnost v roce 2008 vzrostl o 43 % a podíl na celkovém ročním objemu tržeb se zvýšil o 5,4 %.

I přesto, že je společnosti KBB poskytován ze strany DME 45ti denní dodavatelský úvěr, platí část svých závazků i 15 dnů před splatností. V minulosti nedocházelo ke zpoždění v platbách, jde tedy o odběratele s velmi dobrou platební morálkou.

U tohoto stálého zákazníka s pravidelným odběrem ve výši 50 mil. Kč ročně se předpokládá v budoucnu stejný nebo zvyšující se objem zakázek. Na výši zakázek od tohoto odběratele by celosvětová hospodářská krize neměla mít vliv.

#### **Firma TURBINE SERVICES, Ltd.**

Jedná se o americkou společnost, jejímž předmětem činnosti jsou dodávky náhradních dílů a příslušenství spalovacích turbín konstrukce GE do celého světa. U této společnosti jsou velké možnosti uplatnění odlitků lopatek a segmentů rozváděcích kol. TURBINE SERVICES, Ltd. je dobrým odběratelem, avšak s obtížnou komunikací (předávání zpráv a informací je zdlouhavé). Společnost požaduje vysoce kvalitní odlitky, což nutí DME ke stále vyšší technické úrovni. To se samozřejmě pozitivně odráží při získávání dalších odběratelů přesně litéch odlitků.

Společnost, již poskytuje divize 30ti denní dodavatelský úvěr, je odběratelem DME již 14 let. Dle stavu pohledávek k 17. 2. 2009 se jedná spíše o odběratele s dobrou platební morálkou – 37 % objemu pohledávek evidovaných vůči této společnosti je do 30 dnů po splatnosti.

V roce 2007 byl prognózován na období let 2008 – 2012 pravidelný objem zakázek ve výši 16 mil. Kč ročně. Avšak v roce 2008 došlo k rapidnímu nárůstu objemu zakázek oproti předchozímu roku o 48 % a zvýšení podílu na celkovém objemu ročních tržeb o 3,2 %.

#### **Firma MTU Friedrichshafen GmbH**

Společnost MTU Friedrichshafen GmbH je jednou z předních světových výrobců dieselových motorů a kompletních pohonných systémů. Její výrobní program je nejširší

a nejmodernější v odvětví. V roce 2009 oslaví tato německá společnost 100 let od svého založení.

Divize metalurgie pro tuto společnost vyrábí metodou přesného lití oběžná a rozváděcí kola turbodmychadel již od roku 1994. V roce 2008 byly pro tuto společnost realizovány zakázky ve výši 17,7 mil. Kč, což je výrazný nárůst oproti prognózovanému vývoji. Podíl na celkovém ročním objemu tržeb DME se zvýšil z 1,1 % na 5,8 % a tím se MTU Friedrichshafen GmbH stala pátým největším odběratelem DME.

Dodavatelský úvěr je této společnosti poskytován v délce 30ti dnů. V minulosti docházelo ke zpoždění plateb maximálně o 5 dnů, což lze vysledovat i v současnosti na grafu stavu pohledávek k 17. 2. 2009 (viz **Graf 7**). Větší část pohledávek (80 %) je placena ve splatnosti, zbývající část (20 %) do 30ti dnů po splatnosti. Jedná se tudíž o odběratele s dobrou platební morálkou.

#### **Firma PINCZOLISCH Ges. m. b. H.**

Rakouská společnost PINCZOLISCH Ges.m.b.H. dodávající články pro válcovací tratě patří délkou své spolupráce s DME mezi nejdéle spolupracující odběratele, a to již 16 let.

Ještě v roce 2007 byla tato společnost sedmým největším odběratelem DME. Avšak v roce 2008 poklesl její podíl na celkových ročních tržbách divize o 1,5 %. S objemem zakázek pod 3 mil. Kč ročně se zařadila tato rakouská společnost až na pomyslné desáté místo.

Této společnosti poskytuje DME 30ti denní dodavatelský úvěr. V roce 2009 se předpokládá objem odebraného zboží ve výši 6 mil. Kč, avšak k 17. 2. 2009 nebyla vůči PINCZOLISCH Ges.m.b.H. evidována žádná pohledávka v informačním systému akciové společnosti. Nelze tudíž zjistit její současnou platební morálku. Z minulosti lze však konstatovat, že platební morálka byla poměrně dobrá. K opoždění plateb docházelo zřídka.

#### **Firma DISA Industrie, s.r.o.**

DISA Industrie, s.r.o. je jednou z poboček mezinárodní dánské společnosti, která vznikla již v roce 1990 v Kodani. Příbramská pobočka byla založena 20. září 1994.

Výrobním programem společnosti je kompletní výroba tryskacích strojů a rovněž slévárenského zařízení.

Společnost je odběratelem DME od roku 1999. Objem realizovaných zakázek dosáhl v roce 2008 výše 3,4 mil. Kč, což je oproti předchozímu období nárůst o více než 26 %. Jelikož společnost v minulých letech investovala nemalé finanční prostředky do nových výrobních a montážních prostor, lze v budoucnu předpokládat zvyšující se objem zakázek.

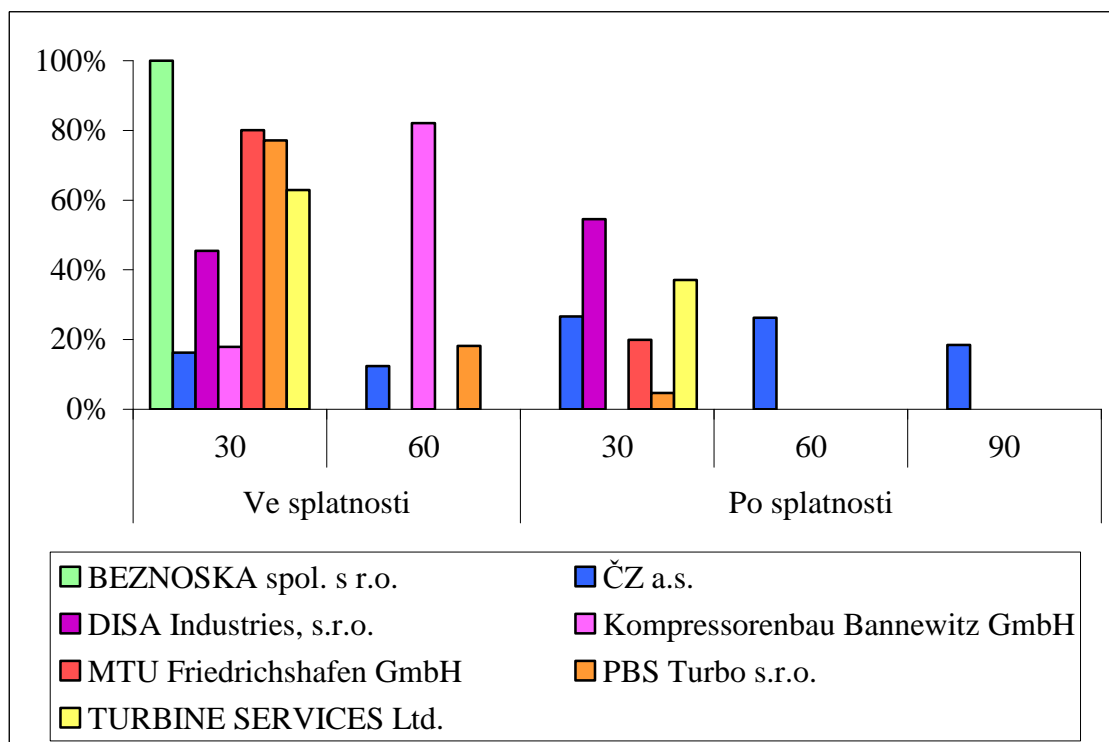
DME poskytuje společnosti 30ti denní dodavatelský úvěr. Podle stavu pohledávek k 17. 2. 2009 je platební morálka tohoto odběratele spíše špatná – přes 54 % celkového objemu pohledávek vůči této společnosti je evidováno do 30ti dnů po splatnosti.

#### **Firma BEZNOSKA spol. s r.o.**

Jedná se o středně velkou ryze českou rodinnou společnost se základním kapitálem ve výši 50 mil. Kč, která vznikla 7. ledna 1992. Předmětem činnosti společnosti je výroba implantátů, nástrojů a operačních pomůcek určených pro potřeby kostní chirurgie, zvláště ortopedie a traumatologie. Její působnost je rozšířena na celé území České republiky i na zahraniční trhy, z nichž nejvýznamnější jsou bývalé státy SNS, Rusko, JAR, Ázerbájdžán, Turecko, Sýrie, země bývalé Jugoslávie, Polsko, Litva a další země Evropské unie.

Divize metalurgie spolupracuje s touto společností již od roku 1996. V současné době pro ni odlévá více jak deset různých typů odlitků ze superslitin na bázi kobaltu. Jedná se převážně o kyčelní a kolenní klouby. Společně spolupracují na vývoji dalších typů komponentů.

I když firma BEZNOSKA spol. s r.o. s podílem na celkových ročních tržbách 0,5 % nepatří k největším odběratelům DME, zařadila jsem ji do seznamu odběratelů navržených pro faktoring z důvodu její velmi dobré platební disciplíny (od roku 2006 je členem Registru solventních firem) a také proto, že společnosti působící ve zdravotnickém průmyslu by celosvětovou krizí neměly být tak rapidně zasaženy, jako například společnosti působící v automobilovém průmyslu.



Graf 7 – Stav pohledávek odběratelů navržených pro faktoring k 17. 2. 2009

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací DME.<sup>9</sup>

### 5.1.2 Návrh na rozdělení odběratelů do bonitních skupin

Pro rozdělení odběratelů navržených pro faktoring do bonitních skupin jsem zvolila bodovací metodu. Jednotlivým kritériím jsem přiřadila váhy podle toho, jak jsou podle mého mínění důležité pro společnost.

Nejdůležitějším kritériem jsou historické výsledky odběratele, kterým jsem přiřadila celkovou váhu 60 %. Do historických výsledků patří objem tržeb odběratele a jeho platební disciplína, přičemž objemu tržeb je přiřazena vyšší váha důležitosti.

Dalším kritériem je spolupráce s odběratelem s váhou 30 %. Jedná se o ochotu odběratele poskytovat o sobě informace (o zamýšlených investicích, hospodaření, změnách ve společnosti atp.) a délku vzájemné spolupráce, která značí míru vzájemného partnerství. Vyšší váhu jsem stanovila pro délku vzájemné spolupráce.

U charakteristiky podniku odběratele se posuzuje jeho postavení v odvětví. Charakteristika odvětví zahrnuje vývoj odvětví, jeho hlavní tendence, možnost jeho

<sup>9</sup> Příloha č. 3 a 4



ovlivnění vnějšími faktory a státními zásahy. Oběma kritériím je přiřazena stejná váha ve výši 5 %.

<b>Celková charakteristika</b>	<b>Ukazatel</b>	<b>Váha uvnitř charakteristiky</b>	<b>Celková váha</b>	<b>Maximální bodové ohodnocení</b>
Historické výsledky		100%, z toho:	60%	600
	Objem tržeb	60%		
	Platební disciplína	40%		
Spolupráce		100%, z toho:	30%	300
	Ochota poskytovat informace	40%		
	Délka spolupráce	60%		
Charakteristika podniku	Postavení v odvětví	100%	5%	50
Charakteristika odvětví	Tendence odvětví	100%	5%	50
<b>Celkem</b>			<b>100%</b>	<b>1 000</b>

Tabulka 6 – Návrh na rozdělení odběratelů do bonitních skupin

Zdroj: Vlastní zpracování na základě [13, s. 43].

Pro zařazení odběratelů do bonitních skupin jsem zpracovala tabulky bodového ohodnocení ukazatelů jednotlivých kritérií (viz **Tabulka 7, 8, 9**). Dále jsem určila intervaly pro zařazení odběratelů do jednotlivých bonitních skupin. Intervaly jsou následující:

- bonitní skupina Z: 1 000 až 800 dosažených bodů,
- bonitní skupina B: 799 až 400 dosažených bodů,
- bonitní skupina C: méně než 400 dosažených bodů.

Objem tržeb za rok (v mil. Kč)	Body	Platební disciplína		Kolik % z celkových pohledávek	Body
> 90	360	Stav pohledávek	ve splatnosti	100	240
80 – 90	330			90 – 99	140
70 – 80	300			70 – 90	130
60 – 70	270			50 – 70	120
50 – 60	240			30 – 50	110
40 – 50	210			10 – 30	100
30 – 40	180			< 10	90
20 – 30	150		po splatnosti (ve dnech)	70 – 90	40
10 – 20	120			50 – 70	50
5 – 10	90			30 – 50	60
3 – 5	60			10 – 30	70
2 – 3	30			< 10	80
< 2	15			70 – 90	0
				50 – 70	5
				30 – 50	10
				10 – 30	20
				< 10	30
			nad 61	70 – 90	- 80
				50 – 70	- 70
				30 – 50	- 60
				10 – 30	- 50
				< 10	- 40

Tabulka 7 – Bodové ohodnocení kritéria historické výsledky

Ochota poskytovat informace	Body	Délka spolupráce (v letech)	Body
velká	120	> 10	180
střední	80	5 – 10	135
malá	40	1 – 5	90
		< 1	45

Tabulka 8 – Bodové ohodnocení kritéria spolupráce

Postavení v odvětví	Body	Tendence odvětví	Body
silné	50	příznivá	50
střední	25	neutrální	25
slabé	10	nepříznivá	10

Tabulka 9 – Bodové ohodnocení kritéria  
charakteristika podniku a odvětví

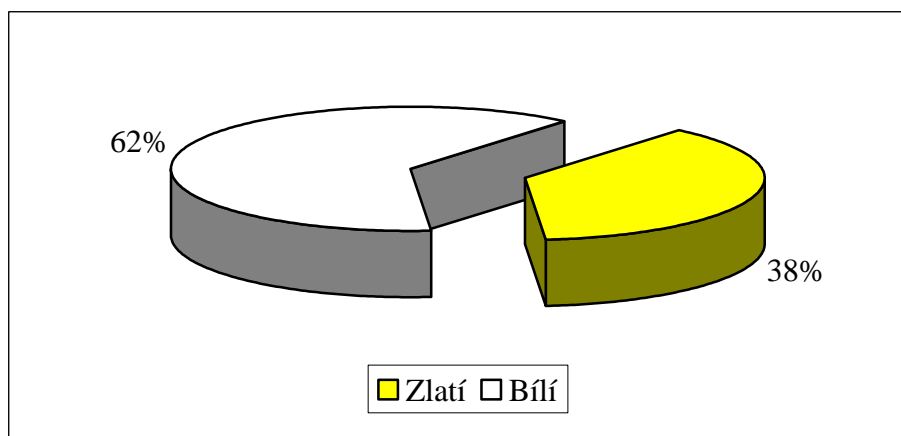
Na základě interních informací DME z předchozího období jsem každému ukazateli jednotlivého kritéria pro konkrétního odběratele přiřadila určitý počet bodů (viz **Tabulka 10**).

	ČZ a.s.	PBS Turbo, s.r.o.	Kompressorenbau Bannewitz GmbH	Turbine Services, Ltd.	MTU Friedrichshafen GmbH	PINCZOLITSCH Ges.m.b.H.	DISA Industries s.r.o.	BEZNOSKA, s.r.o.
Objem tržeb za rok	360	270	240	150	120	30	60	15
Platební disciplína	140	220	240	180	200	160	160	240
Ochota poskytovat informace	80	120	80	40	80	80	80	120
Délka spolupráce	180	180	180	180	180	180	135	180
Postavení v odvětví	50	25	50	50	50	25	25	25
Tendence odvětví	10	10	25	25	50	50	25	50
<b>Celkem</b>	<b>820</b>	<b>825</b>	<b>815</b>	<b>625</b>	<b>680</b>	<b>525</b>	<b>485</b>	<b>630</b>

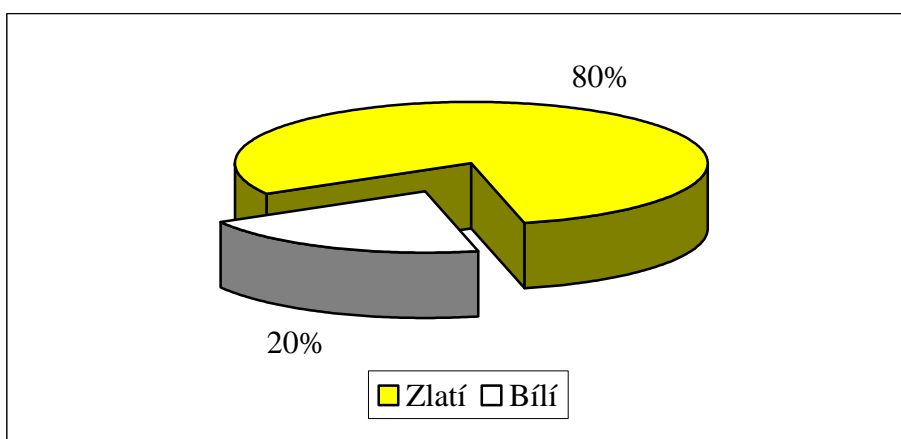
Tabulka 10 – Dosažené bodové ohodnocení odběratelů

Z celkového součtu dosažených bodů vyplynulo následující zjištění:

- tři z osmi odběratelů, které jsem navrhla pro faktoring, spadají dosaženým počtem bodů do bonitní skupiny Z, ostatních pět odběratelů spadá do bonitní skupiny B (viz **Graf 8**),
- odběratelé zařazení do bonitní skupiny Z tvoří téměř 80 % celkových odebraných tržeb (viz **Graf 9**).



Graf 8 – Rozdělení odběratelů do základních bonitních skupin podle jejich počtu



Graf 9 – Rozdělení odběratelů do základních bonitních skupin podle objemu odebraných tržeb

## 5.2 Cenové nabídky faktoringových společností

Mým záměrem bylo získat cenové nabídky na financování pohledávek mnou navržených odběratelů DME prostřednictvím regresního i bezregresního faktoringu od všech členů AFS ČR.

Nejprve jsem oslovila brněnskou faktoringovou společnost a zároveň člena Asociace s nejmenším podílem na faktoringovém trhu – společnost D. S. Factoring. Ta však v současné době utlumuje faktoringovou činnost. Proto ve spolupráci s ní zpracovává nové poptávky po faktoringových službách společnost Transfinance a.s., která mě v zápětí kontaktovala a vyžádala si základní informace pro zpracování předběžné cenové nabídky jejich faktoringových služeb.

Další kontaktovanou faktoringovou společností byla společnost Factoring KB, a.s., od které jsem také získala cenovou nabídku.

Po zvážení jsem se rozhodla nezařazovat do srovnání cenových nabídek společnost Faktoring České spořitelny, a.s. Tato faktoringová společnost nevede saldokonto pohledávek, kde by sledovala aktuální hodnotu objemu všech pohledávek, ale přistupuje ke každé pohledávce zvlášť. To má za následek vyšší náklady na faktoring. Bez úspěchu jsem kontaktovala ČSOB Factoring, a.s., NLB Factoring, a.s., UniCredit Factoring s.r.o. a Raiffeisenbank a.s.

### 5.2.1 Cenová nabídka od společnosti Transfinance a.s.

Na základě zaslaných informací o odběratelích navržených pro faktoring (viz **Tabulka 11**) byla pražskou faktoringovou společností Transfinance a.s. vypracována předběžná cenová nabídka.

		ČZ a.s.	PBS Turbo, s.r.o.	Kompressorenbau Bannewitz GmbH	Turbine Services, Ltd.	MTU Friedrichshafen GmbH	PINCZOLITSCH Ges.m.b.H.	DISA Industries s.r.o.	BEZNOSKA, s.r.o.
Země		CZ	CZ	DE	US	DE	AT	CZ	CZ
Měna fakturace		CZK	CZK	EUR	USD	EUR	EUR	CZK	CZK
Spolupráce od roku		1993	1997	1993	1995	1994	1993	1999	1996
Obrat (v mil. Kč)	realizace	90,7	60,0	51,7	25,9	17,7	2,8	3,4	1,4
	předpoklad	40,0	55,0	50,0	20,0	20,0	6,0	3,0	1,5
Platební podmínka	aktuální	60	45	45	30	30	30	30	30
	nová	60	45	45	30	30	30	30	30
Aktuální stav pohledávek (v mil. Kč)		<b>17,8</b>	<b>8,5</b>	<b>8,8</b>	<b>3,1</b>	<b>5,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>1,1</b>
Pohledávky po lhůtě splatnosti (v mil. Kč)	0 – 30 dnů	4,7	0,4	0,0	1,1	1,0	0,0	0,2	0,0
	31 – 60 dnů	4,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	> 60 dnů	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Celkem	12,7	0,4	0,0	1,1	1,0	0,0	0,2	0,0
V minulosti evidovaný závazek vůči odběrateli		Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne

Tabulka 11 – Informace o odběratelích zaslané společnosti Transfinance a.s.

V případě regresního odkupu zahraničních i tuzemských pohledávek faktoringovou společností Transfinance a.s. by byla suma poskytnutého předfinancování ve výši 80 % z hodnoty faktury. Tato částka by byla ihned po předložení kopie faktury vyplacena na účet akciové společnosti.

Provize faktora by činila 0,4 % z hodnoty faktury a úrok z předfinancování by se stanovoval na základě základní úrokové sazby s připočtením marže ve výši 1,1 % p.a. Základní úroková sazba by byla stanovována měsíčně představenstvem faktoringové společnosti s nepřímou vazbou na mezibankovní zápůjční sazby. Jednalo by se buď o pražskou (PRIBOR) nebo evropskou referenční úrokovou sazbu (EURIBOR). Aktuální výše základní úrokové sazby činí pro CZK 4,23 % p.a., pro EUR 3,50 % p.a. a pro USD 2,53 % p.a.

Pokud by odběratel neuhradil svůj závazek do konce splatnosti poskytnutého dodavatelského úvěru, začala by běžet 30ti denní regresní lhůta, ve které by faktor úhradu pohledávky upomínal, popř. by ji začal vymáhat. Jestliže by nebyl faktor v této době úspěšný, byla by pohledávka cedována zpět DME a předfinancování by muselo být vráceno na účet faktoringové společnosti.

Při bezregresním odkupu zahraničních i tuzemských pohledávek by byla suma poskytnutého předfinancování ve výši 80 % z hodnoty faktury. Tato částka by byla opět ihned po předložení kopie faktury vyplacena na účet akciové společnosti.

Provize faktora by v případě bezregresního faktoringu činila 0,55 % z hodnoty faktury. Úrok z předfinancování by se stanovoval stejně jako u regresního faktoringu. V případě platební neschopnosti nebo platební nevůle odběratele pohledávky, která je odkoupena bez regresu, by bylo DME vyplaceno garanční plnění až do 85 % hodnoty faktury. Pokud by byl vyhlášen na odběratele konkurz, garanční plnění by faktor poskytnul do 30 dní od jeho vyhlášení. Nejpozději by však plnění bylo poskytnuto do 270 dní po splatnosti konkrétní faktury. Spoluúčast DME by byla v takovém případě 15 % z hodnoty faktury.

Dále se k tomuto typu faktoringu váže poplatek za monitoring bonity odběratele, který činí 2 000 Kč za prověření jednoho odběratele za rok.

Minimálně požadovaná roční výše provize za spolupráci by činila 150 000 Kč. Celá transakce musí být navíc dodatečně jištěna firemní blanco směnkou s osobním avalem člena představenstva akciové společnosti.

Faktoringová společnost Transfinance a.s. dále nabízí k těmto službám kompletní servis správy pohledávek, ke kterému patří vedení saldokonta a dohled nad pohledávkami. Pravidelně by předkládala akciové společnosti informace o platební morálce odběratelů. V případě mimosoudního nebo soudního vymáhání lze s faktorem dohodnout konkrétní postup. Akciová společnost by měla možnost nahlížet do salda pomocí internetu. Inkaso pohledávek včetně jejich vymáhání, zasílání předsplatnostních i klasických upomínek a vyúčtování úroků z prodlení, by zajišťoval faktor.

Faktoringová společnost Transfinance a.s. však upozornila na fakt, že odběratele ČZ a.s. by byla schopna zařadit do faktoringu až poté, co by zlepšil svoji platební morálku a byl polhůtní maximálně do 30ti dní. Tato faktoringová společnost se nebránila dalšímu vyjednávání ohledně lepších podmínek financování.

### **5.2.2 Cenová nabídka od společnosti Factoring KB, a.s.**

Faktoringová společnost Factoring KB, a.s. požadovala pro vypracování předběžné cenové nabídky podobné informace o odběratelích navržených pro faktoring, jako společnost Transfinance a.s, pouze v jiné formě (viz **Tabulka 12**). Navíc požadovala zaslat předběžné finanční výkazy akciové společnosti za rok 2008.

		ČZ a.s.	PBS Turbo, s.r.o.	Kompressorenbau Bannewitz GmbH	Turbine Services, Ltd.	MTU Friedrichshafen GmbH	PINCZOLITSCH Ges.m.b.H.	DISA Industries s.r.o.	BEZNOSKA, s.r.o.
Doba spolupráce (v letech)		16	12	16	14	15	16	10	13
Měna		CZK	CZK	EUR	USD	EUR	EUR	CZK	CZK
Obrat (v mil. Kč)	realizace	90,7	60,0	51,7	25,9	17,7	2,8	3,4	1,4
	předpoklad	40,0	55,0	50,0	20,0	20,0	6,0	3,0	1,5
Předpokládaný počet faktur za rok		10	20	40	10	5	5	3	3
Platební podmínka	stávající	60	45	45	30	30	30	30	30
	požadovaná	60	45	45	30	30	30	30	30
Platební morálka (kolik dnů po splatnosti)		33	0	5	5	5	0	5	0
Zápočty, dobropisy a vrubopisy (% z objemu fakturace)		0	0	0	0	0	0	0	0

Tabulka 12 – Informace o odběratelích zaslané společnosti Factoring KB, a.s.

Na základě těchto informací mi obchodní manažer faktoringové společnosti Factoring KB, a.s. zaslal sazebník (viz Příloha č. 8) faktoringových služeb a předběžnou cenovou nabídku (viz Příloha č. 7), která má následující parametry.

Pro regresní faktoring tuzemský i zahraniční by činil faktoringový poplatek 0,4 % z hodnoty faktury. Výše poskytnutého předfinancování by byla 80 % z hodnoty faktury.

Úrok z předfinancování by se stanovoval na základě vývoje tříměsíční zápůjční sazby na mezibankovním trhu (PRIBOR nebo EURIBOR) s připočtením marže ve výši 2,2 % p.a. Regresní lhůta je stanovena v případě faktoringové společnosti Factoring KB, a.s. v délce 90ti dní.

U bezregresního faktoringu by faktoringový poplatek včetně pojištění činil 0,65 % z hodnoty faktury a výše poskytnutého předfinancování by byla stejná jako u regresního faktoringu, tedy 80 % z hodnoty faktury. Úrok z předfinancování by se stanovoval stejně jako u regresního faktoringu. Spoluúčast DME by byla v případě nezaplacení ze strany odběratele ve výši 15 % z hodnoty problémové faktury.



Poplatek za stanovení pojistného limitu za jednoho odběratele se pohybuje v rozmezí 595 Kč až 1 428 Kč a závisí na zemi působení odběratele a typu pojišťovny, která by v případě zájmu DME o bezregresní faktoring poskytla pojistný limit. Poplatek za monitoring bonity odběratele se pohybuje v rozmezí 1 143 Kč až 2 856 Kč ročně. Ve věci pojištění spolupracuje faktoringová společnost Factoring KB, a.s. se společnostmi Komerční úvěrová pojišťovna EGAP, a.s., Atradius Credit Insurance N.V. a Coface Austria Kreditversicherung AG.

Poplatek za zpracování dokumentace a přípravu faktoringové smlouvy je jednorázový a činí 9 000 Kč. Bankovní poplatky za příchozí a odchozí platby by byly účtovány dle skutečné výše účtované bankou, popř. importním faktorem.

### **5.2.3 Srovnání cenových nabídek**

Obě faktoringové společnosti by v případě uzavření smlouvy s DME o krátkodobém financování prostřednictvím faktoringu poskytly ihned (maximálně do 24 hodin) po předložení kopie faktury 80 % její hodnoty. Běžně se u faktoringových společností pohybuje výše předfinancování od 70 do 90 %.

U obou faktorů se výše úroku z předfinancování skládá ze základní úrokové sazby a marže, které jsou vyjádřeny jako roční úroková sazba. Avšak vlastní stanovení úroku z předfinancování je u obou faktorů odlišné. U společnost Transfinance a.s. je základní úroková sazba pro jednotlivé měny stanovována měsíčně představenstvem společnosti a má nepřímou vazbu na mezibankovní zápůjční sazby. Naopak u společnosti Factoring KB, a.s. má základní úroková sazba pro jednotlivé měny přímou vazbu na vývoj mezibankovní zápůjční sazby, pouze s tím rozdílem, že se jedná o tříměsíční referenční úrokovou sazbu. V porovnání se základními sazbami pro jednotlivé měny společnosti Faktoring KB, a.s. jsou základní sazby společnosti Transfinance, a.s. podstatně vyšší. Tento rozdíl je z části vykompenzován nižší marží. I přesto je celková výše úroku u společnosti Transfinance, a.s. vyšší řádově o desetiny procenta. Nejmarkantnější rozdíl je u celkového úroku pro tuzemský regresní i bezregresní faktoring.

Faktoringový poplatek je v případě regresního faktoringu u obou faktorů stejný. Tato pevná procentní částka z hodnoty faktury placená při postoupení pohledávky pokrývá náklady spojené s rizikem odběratele, správu pohledávek a jejich inkaso. Běžně

se jeho výše pohybuje v rozmezí od 0,3 % až do 1,0 % hodnoty faktury. V případě DME byl tento poplatek stanoven na nižší hranici, což vypovídá o velmi dobrém hodnocení potencionálního klienta oběma faktory.

U bezregresního faktoringu je faktoringový poplatek společnosti Transfinance a.s. o 0,1 % nižší, což by tohoto faktora mohlo v konečném vyčíslení nákladů na bezregresní faktoring zvýhodnit oproti nabídce společnosti Factoring KB, a.s. Minimální výše faktoringového poplatku za rok je stanovena u společnosti Transfinance a.s. ve výši 150 000 Kč, u společnosti Factoring KB, a.s. není minimální výše stanovena.

Regresní doba je u společnosti Factoring KB, a.s. o 60 dnů delší, což umožňuje financovat i odběratele s největším podílem na celkových ročních tržbách DME, ale špatnou platební morálkou – ČZ a.s.

Výše spoluúčasti je u obou faktorů stejná, tedy 15 % z hodnoty problémové faktury. Maximální výše hodnoty odkupovaných pohledávek za odběrateli zajištěných proti platební neschopnosti a platební nevůli je 85 %.

Další poplatky související s faktoringem bez regresu jsou stanoveny u obou faktorů odlišně. Společnost Transfinance a.s. si účtuje pouze jeden typ poplatku, a to poplatek za monitoring bonity odběratele jednou ročně ve výši 2 000 Kč.

Společnost Factoring KB, a.s. si účtuje dva typy poplatků – poplatek za stanovení pojistného limitu a poplatek za monitoring bonity odběratele. Jejich výše závisí na výběru úvěrového pojistitele.

Poplatek za zpracování dokumentace a přípravu faktoringové smlouvy si účtuje pouze společnost Factoring KB, a.s. Naopak dodatečné jištění celé transakce vyžaduje společnost Transfinance a.s. formou firemní blanco směnky s osobním avalem člena představenstva.

Parametry cenové nabídky			Typ faktoringu			
			regresní		bezregresní	
			Transfinance a.s.	Factoring KB, a.s.	Transfinance a.s.	Factoring KB, a.s.
Výše předfinancování			80%	80%	80%	80%
Úrok	pohyblivý	pro CZK	4,23%	2,52%	4,23%	2,52%
		pro EUR	3,50%	1,81%	3,50%	1,81%
		pro USD	2,53%	1,26%	2,53%	1,26%
	pevný		1,10%	2,20%	1,10%	2,20%
Faktoringový poplatek (provize)			0,40%	0,40%	0,55%	0,65%
Regresní doba (ve dnech)			30	90	—	—
Spoluúčast			—	—	15%	15%
Poplatek za stanovení pojistného limitu na odběratele (v Kč)			—	—	—	595 – 1 428
Monitorovací poplatek (v Kč)			—	—	2 000	1 143 – 2 856
Poplatek za zpracování dokumentace a přípravu faktoringové smlouvy (v Kč)			—	9 000	—	9 000
Dodatečné jištění			ano		ne	

Tabulka 13 – Srovnání cenových nabídek

## 5.3 Vyčíslení nákladů faktoringu

### 5.3.1 Vyčíslení nákladů na regresní faktoring

Jelikož faktoringová společnost Transfinance a.s. z důvodu 30ti denní garanční lhůty nemá zájem financovat jednoho z odběratelů s předpokládaným ročním objemem tržeb ve výši 40 mil. Kč, objem odkupovaných pohledávek bude o tuto částku nižší, tedy pouze 155,5 mil. Kč. Úrok pro jednotlivé měny jsem vypočítala podle vzorce pro složené úročení s přihlédnutím k reálné úhradě jednotlivých odběratelů. Celkové náklady regresního faktoringu u společnosti Transfinance a.s. činí 1 500 911 Kč, u společnosti Factoring KB, a.s. je jejich výše 2 049 949 Kč.

		Faktoringová společnost	
		Transfinance a.s.	Factoring KB, a.s.
Objem odkupovaných pohledávek		155 500 000	195 500 000
Úrok	pro CZK	383 322	821 256
	pro EUR	425 973	371 337
	pro USD	69 616	66 356
Faktoringový poplatek		622 000	782 000
Poplatek za zpracování dokumentace a přípravu faktoringové smlouvy		—	9 000
Celkové náklady regresního faktoringu		<b>1 500 911</b>	<b>2 049 949</b>

Tabulka 14 – Reálné náklady na regresní faktoring

Pro zjištění, která faktoringové společnost má nižší náklady na regresní faktoring, jsem porovнала obě cenové nabídky na shodném objemu odkupovaných pohledávek (viz **Tabulka 15**).

		<b>Faktoringová společnost</b>	
		Transfinance a.s.	Factoring KB, a.s.
Objem odkupovaných pohledávek		195 500 000	195 500 000
Úrok	pro CZK	926 544	821 256
	pro EUR	425 973	371 337
	pro USD	69 616	66 356
Faktoringový poplatek		782 000	782 000
Poplatek za zpracování dokumentace a přípravu faktoringové smlouvy		—	9 000
<b>Celkové náklady regresního faktoringu</b>		<b>2 204 133</b>	<b>2 049 949</b>

Tabulka 15 – Přepočtené náklady na regresní faktoring

Přepočtením nákladů na stejný základ jsem zjistila, že náklady na regresní faktoring společnosti Transfinance a.s. jsou o 154 184 Kč vyšší než u společnosti Factoring KB, a.s. i přesto, že si tato společnost účtuje navíc poplatek za zpracování dokumentace a přípravu faktoringové smlouvy.

### 5.3.2 Vyčíslení nákladů na bezregresní faktoring

Opět se jedná o stejný postup výpočtu, jako u regresního faktoringu. Do celkové sumy nákladů na faktoring bez regresu přibýly navíc další typy poplatků účtované jednotlivými faktory u tohoto druhu faktoringu. U společnosti Factoring KB, a.s. jsem musela navíc vybrat úvěrového pojistitele s nejnižšími náklady. Tím se stala společnost Atradius Credit Insurance N.V. s náklady na pojištění pohledávek ve výši 18 374 Kč ročně.

		<b>Faktoringová společnost</b>	
		Transfinance a.s.	Factoring KB, a.s.
Objem odkupovaných pohledávek		155 500 000	195 500 000
Úrok	pro CZK	383 322	821 256
	pro EUR	425 973	371 337
	pro USD	69 616	66 356
Faktoringový poplatek		855 250	1 270 750
Poplatek za zpracování dokumentace a přípravu faktoringové smlouvy		—	9 000
Poplatek za stanovení pojistného limitu na odběratele		—	8 092
Poplatek za monitoring bonity odběratele		16 000	10 282
Celkové náklady bezregresního faktoringu		<b>1 750 161</b>	<b>2 557 073</b>

Tabulka 16 – Reálné náklady na bezregresní faktoring

Po přepočtení nákladů na stejný základ, je cenová nabídka bezregresního faktoringu společnosti Transfinance a.s. výhodnější oproti cenové nabídce společnosti Factoring KB, a.s. o 43 690 Kč (viz **Tabulka 17**). V porovnání s náklady na regresní faktoring je faktoring bez postihu dražší u společnosti Transfinance a.s. o 309 250 Kč, u společnosti Factoring KB, a.s. o 507 124 Kč.

		<b>Faktoringová společnost</b>			
		Transfinance a.s.	Factoring KB, a.s.		
Objem odkupovaných pohledávek		195 500 000	195 500 000		
Úrok	pro CZK	926 544	821 256		
	pro EUR	425 973	371 337		
	pro USD	69 616	66 356		
Faktoringový poplatek		1 075 250	1 270 750		
Poplatek za zpracování dokumentace a přípravu faktoringové smlouvy		—	9 000		
Poplatek za stanovení pojistného limitu na odběratele		—	5 474	8 092	11 424
Poplatek za monitoring bonity odběratele		16 000	17 707	10 282	11 424
Celkové náklady bezregresního faktoringu		<b>2 513 383</b>	<b>2 561 881</b>	<b>2 557 073</b>	<b>2 561 547</b>

Tabulka 17 – Přepočtené náklady na bezregresní faktoring

### 5.3.3 Výběr typu faktoringu

Odběratelé navržení pro faktoring jsou dlouholetými odběrateli DME. V minulosti vůči nim nebyla evidována žádná nedobytná pohledávka, a proto není nutné zajišťovat se proti úvěrovému riziku. Je tedy zbytečné uvažovat o faktoringu bez regresu.

V případě regresního faktoringu jsou náklady na něj u společnosti Factoring KB, a.s. nižší a tudíž je pro DME nabídka společnosti Transfinance a.s. bezpředmětná. Avšak kdyby tomu bylo naopak, jevila by se krátká garanční lhůta jako zásadní omezení. Namísto silnějšího tlaku na zlepšení platební morálky společnosti ČZ a.s., by jednodušším řešením bylo prodloužit splatnost faktur tomuto odběrateli. Tím by byla splněna podmínka společnosti Transfinance a.s. a i ona by mohla financovat veškeré pohledávky navržených odběratelů. V takovém případě nelze ovšem vyloučit, že tento odběratel nebude opět zneužívat dlouhé splatnosti faktur a platit po splatnosti, jak to již činil v minulosti.

## 5.4 Vyčíslení přínosů faktoringu

Abych mohla vyčíslit přínos faktoringu ve formě snížení nákladů na řízení pohledávek na DME, rozdělila jsem si nejprve odběratele z jednotlivých bonitních skupin do jejich příslušných bonitních podskupin.

Klíčem pro rozdělení byla jejich platební morálka, jelikož je zřejmé, že odběratel se špatnou platební morálkou bude mít vyšší náklady na monitorování pohledávek než odběratel s dobrou nebo velmi dobrou platební morálkou.

Zařazení do jednotlivých bonitních podskupin jsem určila podle dosaženého bodového ohodnocení ukazatele platební morálky (viz **Tabulka 10**) následujícím způsobem:

- bonitní podskupiny Z1 a B1: 240 – 220 dosažených bodů,
- bonitní podskupiny Z2 a B2: 219 – 170 dosažených bodů,
- bonitní podskupiny Z3 a B3: méně než 170 dosažených bodů.

Následně jsem dle hrubého odhadu nákladů na řízení pohledávek na DME uvedeného v procentech z nominální hodnoty pohledávky (viz **Tabulka 5**) vyčíslila absolutní výši nákladů na jednotlivé odběratele navržené pro faktoring. Celková výše nákladů na prevenci a monitorování tak činí 690 tis. Kč a náklady na vymáhání jsou rovny nule. Tato suma nákladů je tedy přínosem faktoringu, jelikož v případě, že DME využije služby některé z faktoringových společností, sníží se její náklady o tuto částku.

Bonitní skupina / podskupina		Odběratel	Preventivní a monitorovací náklady	Náklady na vymáhání
Z	Z1	Kompressorenbau Bannewitz GmbH	0	0
		PBS Turbo, s.r.o.	0	
	Z2	—	—	
	Z3	ČZ a.s.	400 000	
B	B1	BEZNOSKA, s.r.o.	30 000	0
	B2	Turbine Services, Ltd.	100 000	
		MTU Friedrichshafen GmbH	100 000	
	B3	PINCZOLITSCH Ges.m.b.H.	60 000	
		DISA Industries s.r.o.	30 000	
Celkem			690 000	0

Tabulka 18 – Vyčíslení nákladů na prevenci, monitorování a vymáhání pohledávek



Přínosem, který není již tak zjevný, jako snížení nákladů na správu pohledávek a jejich inkaso, je možnost disponovat se svými zdroji dříve než je doba splatnosti vystavených faktur za odběrateli.

Tento přínos je možné vyčíslit výší úroku, který by DME obdržela v tom případě, že by finanční prostředky z předfinancování uložila na spořicí účet na dobu, která odpovídá reálné úhradě pohledávky konkrétním odběratelem.

V současné době je nejvýhodněji úročeným spořicí účet pro právnické osoby s okamžitým přístupem k finančním prostředkům spořicí účet GE Money Bank s pásmovým úročením.

Z počtu faktur ročně a z objemu ročních tržeb odběratelů navržených pro faktoring lze předpokládat, že pokud by DME používala tento spořicí účet pouze na dočasné umístění volných peněžních zdrojů, neměla by výše těchto prostředků překročit nejvýhodnější úrokové pásmo 3,2 % p.a.<sup>10</sup>

Z následující **Tabulka 19** je patrné, že výše předfinancování byla u každého odběratele 80 % z hodnoty předpokládaného ročního obrátu tržeb. Úrok jsem vypočítala podle vzorce pro složené úročení a jeho celková výše činí 694 181 Kč ročně.

Výše předfinancování (v Kč)	Reálná úhrada (ve dnech)	Úrok (v Kč)
32 000 000	93	260 910
44 000 000	45	173 589
40 000 000	35	122 740
16 000 000	30	42 082
16 000 000	50	70 137
4 800 000	35	14 729
2 400 000	30	6 312
1 200 000	35	3 682
<b>156 400 000</b>	—	<b>694 181</b>

Tabulka 19 – Vyčíslení přínosu z předfinancování

Dalším přínosem, který je velmi těžce vyčíslitelný, je zvýšení obrátu odběratelů navržených pro faktoring v důsledku zvýšení konkurenceschopnosti DME díky možnosti poskytnutí delší doby splatnosti dodavatelského úvěru.

<sup>10</sup> Kreditní denní zůstatek od 40 000 Kč do 39 999 999,99 Kč.

Pokud bychom předpokládali, že v důsledku poskytnutí delší doby splatnosti faktur se obrat těchto odběratelů zvýší pouze o 0,5 %, tento přínos by činil **977 500 Kč** ročně. Tento odhad je však pouze spekulací.

Běžně se také jako přínos faktoringu uvádí snížení nedobytných pohledávek a zlepšení platební morálky odběratelů. V našem případě u odběratelů navržených pro faktoring nedochází (ani v minulosti nedocházelo) k evidenci nedobytných pohledávek, a proto tento přínos neexistuje. O zlepšení platební morálky by se dalo spekulovat, jelikož převzetí správy a inkasa pohledávek faktorem může vést i ke ztrátě odběratelů a to samozřejmě není pozitivním jevem.

## 5.5 Porovnání nákladů faktoringu s jeho přínosy

V následující tabulce jsem pro přehlednost uvedla jednotlivé náklady a jednotlivé přínosy faktoringu. Z porovnání vyplynulo, že přínosy faktoringu v konečném důsledku převyšují náklady na tuto službu o 311 732 Kč ročně.

NÁKLADY		PŘÍNOSY	
Druh nákladu	Částka (v Kč)	Druh přínosu	Částka (v Kč)
Úrok	1 258 949	Náklady na řízení pohledávek	690 000
Faktoringový poplatek	782 000	Volné disponování s prostředky z předfinancování	694 181
Poplatek za zpracování dokumentace a přípravu faktoringové smlouvy	9 000	Zvýšení konkurenceschopnosti	977 500
<b>Celkové náklady</b>	<b>2 049 949</b>	<b>Celkové přínosy</b>	<b>2 361 681</b>
% z obratu	1,05	% z obratu	1,21
<b>311 732</b>			

Tabulka 20 – Porovnání nákladů faktoringu s jeho přínosy

## 5.6 Shrnutí

Společnost První brněnská strojírna, a.s. je svým mnohaletým působením na trhu se strojírenskými výrobky a svými dlouholetými stabilními vztahy s obchodními

partnery silnou a prosperující společností, která je bankovními i nebankovními institucemi hodnocena jako velmi kvalitní potencionální klient.

Ve své celopodnikové obchodní politice striktně dbá na včasnou úhradu svým splatných závazků a na vzájemnou spolupráci se svými odběrateli.

Na základě analýzy stavu pohledávek na divizi metalurgie jsem zjistila určité problémy v procesu řízení pohledávek. Těmito problémy je pozdní úhrada pohledávek některými odběrateli, vznik nedobytných pohledávek a neexistence systému sledování ziskovosti jednotlivých odběratelů, což má za následek netransparentnost v celém procesu řízení pohledávek.

Mým záměrem bylo vyčlenit správu a inkaso pohledávek těch odběratelů, kteří svým ročním objemem odebraných tržeb tvoří přes 80 % celkových ročních tržeb DME, na externího poskytovatele těchto služeb a určit výhodnost tohoto zamýšleného kroku na základě porovnání nákladů na tuto službu s jejími přínosy.

Z provedených analýz, výpočtů a srovnání vyplynulo několik poznatků, které uvedu v následujících bodech:

- pro DME je nejvhodnějším typem financování pohledávek společně s jejich správou a inkasem **regresní faktoring**, jelikož odběratelé navrzení pro faktoring jsou dlouholetými obchodními partnery DME a v minulosti vůči nim nebyla evidována žádná nedobytná pohledávka;
- nejvýhodnější cenovou nabídkou je cenová nabídka faktoringové společnosti **Factoring KB, a.s.**, náklady na služby této faktoringové společnosti činí 2 049 949 Kč ročně a v porovnání s náklady na služby faktoringové společnosti Transfinance a.s. jsou nižší o 154 184 Kč ročně;
- celkový přínos faktoringu činí 2 361 881 Kč ročně a zahrnuje **snížení nákladů na prevenci a monitorování pohledávek** akciové společnosti, dále pak **volné disponování s finančními zdroji získané z předfinancování** a v neposlední řadě také možné **zvýšení obrátu odběratelů navržených pro faktoring** v důsledku možnosti nabídky výhodnějších platebních podmínek;
- celkové přínosy vyplývající z faktoringu převyšují celkové náklady na faktoring s regresem o 311 732 Kč ročně.

## 6 ZÁVĚR

Smyslem změn v podniku v obecné rovině je maximalizace jeho tržní hodnoty, resp. čistého cash flow. Když tuto myšlenku ještě více zobecníme, je smyslem určité změny zvýšení užitku subjektu.

Cílem hodnocení navrhované změny je získat odpovědi na dvě následující otázky:

1. Má pro společnost navrhovaná změna smysl?
2. Která alternativa z uvažovaných je pro společnost nejlepší?

Kromě dvou zmíněných základních otázek je podstatná také základní myšlenka při rozhodování – realizace změny by měla přinést více pozitiv než negativ.

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila na analýzu v oblasti řízení pohledávek jedné z divizí společnosti První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s. Z této analýzy vyplynulo několik zjištění:

- V akciové společnosti neexistuje systém sledování ziskovosti jednotlivých odběratelů;

Tento stav je dán jednak divizionálním uspořádáním společnosti, z něhož vyplývá vertikální orientace na řízení nákladů, dále pak nevyhovujícím informačním systémem, který neumožňuje zjistit veškeré náklady na konkrétního odběratele, a v neposlední řadě také svojí časovou náročností a obtížností.

- Někteří odběratelé divize metalurgie hradí své splatné závazky se zpožděním;

Největší zpoždění v úhradě svých splatných závazků má odběratel s největším podílem na celkových ročních tržbách divize, avšak i další odběratelé nerespektují délku poskytnutého dodavatelského úvěru, což samozřejmě zvyšuje náklady na jejich úvěrování.

- Divizi metalurgie vznikají nedobytné pohledávky.

Tento problém sice ve společnosti existuje již delší dobu, avšak díky velmi kvalitnímu portfoliu odběratelů je zanedbatelný.

Navrhovanou změnou, která by byla schopna vyřešit většinu z výše zmiňovaných problémů, je začít spolupracovat s faktoringovou společností.

Za tímto účelem byla provedena detailní analýza zákazníků a jejich platební morálky, vytipování zákazníků vhodných pro faktoring a následně bylo osloveno všech

osm členů AFS ČR, avšak získány pouze dvě předběžné cenové nabídky od společností Factoring KB, a.s. a Transfinance a.s.

Nejvýhodnější cenovou nabídkou u regresního typu faktoringu, co se týče výše nákladů na faktoringové služby, byla cenová nabídka společnosti Factoring KB, a.s. U bezregresního typu faktoringu tomu bylo naopak, avšak společnost Transfinance a.s. neměla zájem financovat odběratele s největším podílem na celkových ročních tržbách DME, dokud nezlepší svoji platební morálku.

Z důvodu velmi nízkého úvěrového rizika bylo doporučeno využít regresní faktoring. Tím se stala nabídka společnosti Transfinance a.s. bezpředmětnou.

Pro ověření výhodnosti financování prostřednictvím postupování pohledávek na faktora, byly vyčísleny přínosy plynoucí ze vzájemné spolupráce mezi akciovou společností a faktorem.

Z provedených výpočtů a srovnání vyplynulo, že přínosy faktoringu převyšují jeho náklady. Z tohoto pohledu by bylo tedy výhodné začít spolupracovat s faktoringovou společností Factoring KB, a.s.

Avšak je třeba si také uvědomit druhou stranu jedné a též mince. Reakce odběratelů na tento, ať již z pohledu dodavatele pozitivní krok, lze velmi těžko předvídat. Na jedné straně dojde k prodloužení doby splatnosti faktur – což může být zákazníkům hodnoceno pozitivně, na druhou stranu vstupem prostředníka mezi dlouholeté obchodní partnery a silnějším tlakem na včasnou úhradu splatných závazků by mohlo dojít k ukončení dosavadní spolupráce s některými z nich. Nejvýrazněji by to akciová společnost pocítila u odběratele s největším podílem na ročních tržbách DME. Přece jen nelze opomenout zkušenosti, které akciová společnost nabyla dlouholetou spoluprací s těmito odběrateli.

Potom by bylo vhodnější namísto spolupráce s faktoringovou společností nahradit dosavadní informační systém společnosti novým, který by umožnil transparentnější sledování nákladů na řízení pohledávek, což by vedlo k aktivnímu ovlivňování nákladů vznikajících v celém procesu řízení pohledávek.

Vzhledem ke všem skutečnostem, které jsem ve své diplomové práci uvedla, bych společnosti První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s. přesto doporučila, aby tuto alternativní a moderní finanční službu ke svému financování využila. Při dobrém plánování a řízeném použití tohoto nástroje je totiž možné dosáhnout i určité kumulace

krátkodobě volných vlastních finančních prostředků, které lze prostřednictvím jiných nástrojů dále zhodnotit.

## 7 POUŽITÁ LITERATURA

### Odborná literatura

- [1] BAŘINOVÁ, D.: *Pohledávky: vzory smluv a podání*. Praha: Grada, 2003. 2. aktualizované vydání. 128 s. ISBN 80-247-0581-8.
- [2] BLAHA, Z. S. a JINDŘICHOVSKÁ, I.: *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2006, 196 s. ISBN 80-7261-145-3.
- [3] KISLINGEROVÁ, E. a kol.: *Manažerské finance*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007, 800 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- [4] MACEK, J., TOMSA, M.: *Jak vymáhat pohledávky v obchodních vztazích?* Ostrava: Montanex, 1994. 117 s. ISBN 80-85780-15-1.
- [5] MÁČE, M.: *Platební styk – klasický a elektronický*. Praha: Grada, 2006. 1. vyd. 220 s. ISBN 80-247-1725-5.
- [6] MACHKOVÁ, H.: *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada, 2007. 4. aktualizované vydání. 242 s. ISBN 978-80-247-1590-2.
- [7] MARVANOVÁ, M.: *Platební styk*. Praha: Bankovní institut, 1996. 1. vyd. 251 s.
- [8] POLIDAR, V.: *Management bank a bankovních obchodů*. Praha: Ekopress, 1999. 2. upravené vyd. 450 s. ISBN 80-86119-11-4.
- [9] POSPÍŠIL, R. a kol.: *Finance a bankovníctví*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta právnická, 2006. 78 s. ISBN 80-244-1297-7.
- [10] REŽŇÁKOVÁ, M.: *Finanční management*, 2. díl. 1. vyd. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2005. 120 s.
- [11] SLAVÍK, J. a kol.: *Praktické vymáhání pohledávek právních, daňových a účetních postupů*, Praha: VERLAG DASHÖFER, 1998. ISBN 80-86229-00-9.
- [12] SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2006. 2. vyd. 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
- [13] VOZŇÁKOVÁ, I.: *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada, 2004. 1. vyd. 122 s. ISBN 80-247-0770-5.

### Odborné časopisy

- [14] *Český factoring rychle roste*. Podnikatel 7-8/2008
- [15] *Nechcete čekat na zdlouhavé splatnosti faktur? Řešením může být factoring*. HN ze dne 11. 9. 2008

## Právní předpisy

- [16] Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník
- [17] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- [18] Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů

## Internetové stránky

- [19] ANTOŠ, O. *Máte pojištěné své pohledávky?* [online]; ©1999-2009, [cit. 2009-01-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/mate-pojistene-sve-pohledavky/>>
- [20] *Ekonomický rozměr transakce.* [online]; [cit. 2008-09-14]. Dostupné z WWW: <http://www.konkurzni-noviny.cz/clanek.html?ida=446>
- [21] *Euribor interest rates 2009.* [online]; [cit. 2009-04-13]. Dostupné z WWW: <http://www.euribor-rates.eu/euribor-2009.asp?i1=6&i2=1>
- [22] *Fixing úrokových sazeb na mezibankovním trhu depozit – PRIBOR.* [online]; [cit. 2009-04-13]. Dostupné z WWW: [http://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/penezni\\_trh/pribor/denni.jsp](http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/denni.jsp)
- [23] *Historic LIBOR rates.* [online]; [cit. 2009-04-13]. Dostupné z WWW: <[http://www.liborated.com/historic\\_libor\\_rates.asp#2](http://www.liborated.com/historic_libor_rates.asp#2)>
- [24] *Jak funguje registr CERD.* [online]; [cit. 2009-01-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.registerofdebtors.com/jak-funguje-cerd.htm>>
- [25] *Profil ČSOB factoring.* [online]; [cit. 2008-09-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.csobfactoring.cz/o-nas/profil-csob-factoring/>>
- [26] *První brněnská strojírna Velká Bíteš, a. s.: O firmě.* [online]; ©2000-2008, [cit. 2008-03-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.pbsvb.cz/sub1.php>>
- [27] SIECZKOŠ, A. *Platební morálka pokulhává, faktoringový trh roste.* [online]; ©2004-2007, [cit. 2009-02-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.cbw.cz/cz/platebni-moralka-pokulhava--faktoringovy-trh-roste-/1911.html>>
- [28] *Spoluúčast.* [online]; [cit. 2009-01-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.pojisteni-pohledavek.cz/html/index.php?s1=3&s2=6>>
- [29] ŠVÁB, J. *Vymáhání pohledávek.* [online]; ©1997-2009, [cit. 2009-01-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/vymahani-pohledavek/1000818/7122/>>



## **Podnikové zdroje**

[30] Výroční zpráva PBS Velká Bíteš, a. s. za rok 2006

## 8 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Objem poskytnutých faktoringových služeb dle jednotlivých světadílů za rok 2008 .....	25
Graf 2 – Objem realizovaných faktoringových služeb v ČR za období 2004 – 2008 ....	27
Graf 3 – Objem poskytnutého regresního a bezregresního faktoringu jednotlivých členů AFS ČR v roce 2008 .....	28
Graf 4 – Podíl členů Asociace faktoringových společností ČR na faktoringovém trhu v roce 2008 .....	29
Graf 5 – Vývoj krátkodobých pohledávek a tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb .....	39
Graf 6 – Podíl jednotlivých odběratelů na ročních tržbách DME za rok 2008 .....	41
Graf 7 – Stav pohledávek odběratelů navržených pro faktoring k 17. 2. 2009 .....	54
Graf 8 – Rozdělení odběratelů do základních bonitních skupin podle jejich počtu .....	58
Graf 9 – Rozdělení odběratelů do základních bonitních skupin podle objemu odebraných tržeb.....	58

## **9 SEZNAM SCHÉMAT**

Schéma 1 – Základní vztahy faktoringu .....	23
Schéma 2 – Organizační struktura společnosti .....	37

## 10 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Penetrace českého faktoringového trhu .....	33
Tabulka 2 – Stav pohledávek DME k 17. 2. 2009 .....	42
Tabulka 3 – Hlavní dodavatelé DME k 31. 12. 2008 .....	44
Tabulka 4 – Stav úvěrů DME k 17. 2. 2009 .....	46
Tabulka 5 – Procentní vyjádření nákladů na řízení pohledávek .....	48
Tabulka 6 – Návrh na rozdělení odběratelů do bonitních skupin .....	55
Tabulka 7 – Bodové ohodnocení kritéria historické výsledky .....	56
Tabulka 8 – Bodové ohodnocení kritéria spolupráce .....	56
Tabulka 9 – Bodové ohodnocení kritéria charakteristika podniku a odvětví .....	57
Tabulka 10 – Dosažené bodové ohodnocení odběratelů .....	57
Tabulka 11 – Informace o odběratelích zaslané společnosti Transfinance a.s. ....	59
Tabulka 12 – Informace o odběratelích zaslané společnosti Factoring KB, a.s. ....	62
Tabulka 13 – Srovnání cenových nabídek .....	65
Tabulka 14 – Reálné náklady na regresní faktoring .....	66
Tabulka 15 – Přepočtené náklady na regresní faktoring .....	67
Tabulka 16 – Reálné náklady na bezregresní faktoring .....	68
Tabulka 17 – Přepočtené náklady na bezregresní faktoring .....	69
Tabulka 18 – Vyčíslení nákladů na prevenci, monitorování a vymáhání pohledávek ...	70
Tabulka 19 – Vyčíslení přínosu z předfinancování .....	71
Tabulka 20 – Porovnání nákladů faktoringu s jeho přínosy .....	72

## 11 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AFS ČR.....	Asociace faktoringových společností České republiky
BRKI.....	Bankovní registr klientských informací
CERD.....	Centrální registr dlužníků
DME.....	Divize metalurgie společnosti První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s.
EURIBOR.....	evropská referenční úroková sazba
FCI.....	Factors Chain International
HDP.....	hrubý domácí produkt
IFG.....	International Factors Group
MPO.....	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NRKI.....	Nebankovní registr klientských informací
PRIBOR.....	pražská referenční úroková sazba

## **12 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 – Aktiva a pasiva DME

Příloha č. 2 – Zisky a ztráty DME

Příloha č. 3 – Tuzemské pohledávky k 17. 2. 2009

Příloha č. 4 – Zahraniční pohledávky k 17. 2. 2009

Příloha č. 5 – Objem tržeb jednotlivých odběratelů DME

Příloha č. 6 – Nabídka krátkodobého financování od Transfinance a.s.

Příloha č. 7 – Nabídka factoringových služeb od Factoring KB, a.s.

Příloha č. 8 – Sazebník factoringových služeb od Factoring KB, a.s.

## **PŘÍLOHY**

## PŘÍLOHA č. 1

### Aktiva a pasiva DME

(v tisících Kč)

Položka	Rok				
	2004	2005	2006	2007	2008
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>28 555</b>	<b>65 464</b>	<b>83 293</b>	<b>127 469</b>	<b>115 990</b>
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>28 258</b>	<b>71 615</b>	<b>71 676</b>	<b>86 913</b>	<b>78 135</b>
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	2 706	3 757	4 372	5 431	6 714
Akumulované odpisy DNM	-2 137	-3 117	-3 260	-4 829	-6 130
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	148 440	196 019	200 140	220 981	219 896
Pozemky	0	0	0	0	0
Budovy, haly a stavby	16 853	24 410	20 141	35 033	34 257
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Nedokončený DHM a zálohy na DHM	0	31 384	955	15 587	7 663
Akumulované odpisy DHM	-120 751	-125 044	-129 576	-134 670	-142 345
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	0	0	0	0	0
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>235</b>	<b>-6 427</b>	<b>11 489</b>	<b>40 536</b>	<b>37 774</b>
Zásoby	26 705	32 483	43 919	61 691	56 864
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	27 513	32 486	30 373	41 179	49 231
Finanční majetek	-53 983	-71 396	-62 803	-62 334	-68 321
<b>OSTATNÍ AKTIVA</b>	<b>62</b>	<b>276</b>	<b>128</b>	<b>20</b>	<b>81</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>28 555</b>	<b>65 463</b>	<b>83 293</b>	<b>127 469</b>	<b>115 990</b>
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>-19 383</b>	<b>-15 287</b>	<b>-11 587</b>	<b>-2 168</b>	<b>7 598</b>
Základní kapitál	47 606	47 874	47 874	47 874	47 874
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	-2 033	-1 894	-1 660	-1 660	-1 429
Výsledek hospodaření minulých let	-66 136	-65 095	-61 501	-57 801	-55 138
Výsledek hospodaření běžného úč. období	1 180	3 828	3 700	9 419	16 291
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>47 852</b>	<b>80 749</b>	<b>94 876</b>	<b>129 635</b>	<b>108 387</b>
Rezervy	401	1 607	7 210	2 400	3 047
Dlouhodobé závazky	65	779	631	940	1 099
Krátkodobé závazky	11 622	16 858	33 498	38 530	33 101
Bankovní úvěry a výpomoci	35 764	61 505	53 537	87 765	71 140
<b>OSTATNÍ PASIVA</b>	<b>86</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>



## PŘÍLOHA č. 2

### Zisky a ztráty DME

(v tisících Kč)

Položka	Rok				
	2004	2005	2006	2007	2008
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	160 810	177 352	212 286	259 488	306 350
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-4 883	3 382	4 004	12 817	-9 776
Aktivace	18 540	10 685	14 046	10 749	5 876
Spotřeba materiálu a energie	91 398	98 693	113 972	157 270	161 663
Služby	8 381	12 066	14 712	18 774	22 510
Přidaná hodnota	74 688	80 660	101 652	107 010	118 277
Mzdové náklady	22 857	27 736	31 104	32 953	40 277
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8 264	10 120	11 623	12 470	15 213
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	6 349	5 220	7 522	7 508	8 663
Ostatní provozní výnosy	-894	-1 546	-1 270	-1 915	3 860
Ostatní provozní náklady	1 258	6 236	703	5 823	683
Provozní výsledek hospodaření	35 066	29 802	49 430	46 341	57 301
Výnosy z finančních transakcí	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	455	556	1 068	2 949	7 083
Prodané cenné papíry, vklady	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	1 004	1 338	2 361	3 692	4 984
Ostatní finanční náklady	2 488	3 181	4 852	4 677	5 180
Finanční výsledek hospodaření	-3 037	-3 963	-6 145	-5 420	-3 081
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	32 029	25 839	43 285	40 921	54 220
Mimořádné výnosy	0	0	2 104	9 117	0
Mimořádné náklady	0	0	10 883	9 117	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	-8 779	0	0
Interní hospodářský výsledek	-30 375	-21 348	-30 955	-31 085	-37 121
Daňové odvody celkem	466	667	-148	418	808
Výsledek hospodaření za účetní období	1 188	3 824	3 699	9 418	16 291



**Tuzemské pohledávky k 17. 2. 2009**

(v Kč)

Firma odběratele	Ve splatnosti		Po splatnosti					
	30	60	30	60	90	180	365	nad 365
Karel Sysel	22 991	0	0	0	0	0	0	0
MERKANTA, spol. s r.o.	0	0	0	0	0	0	0	27 494
Modus, spol. s r.o.	0	0	0	0	0	4 760	0	0
OEZ s.r.o.	71 900	0	44 090	0	0	0	0	0
PBS ENERGO, a.s.	0	0	0	0	0	4 164	0	0
PBS Turbo s.r.o.	6 589 377	1 549 369	402 601	0	0	0	0	0
SATEP s.r.o.	3 290	0	0	0	0	0	0	0
Strojírny Třinec, a.s.	0	0	118 385	0	0	0	0	0
TENERGO Brno, a.s.	0	0	771 953	0	0	0	0	0
TOKOZ a.s.	165 358	0	0	14 073	0	0	0	0
UNION LESNÍ BRÁNA, a.s.	526 539	0	0	0	0	0	0	0
VUES Brno s.r.o.	0	0	45 333	78 701	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>14 678 856</b>	<b>3 770 918</b>	<b>6 401 985</b>	<b>4 760 501</b>	<b>3 269 756</b>	<b>8 924</b>	<b>0</b>	<b>1 404 535</b>

## PŘÍLOHA č. 4

**Zahraniční pohledávky k 17. 2. 2009**

(v Kč)

Firma odběratele	Ve splatnosti		Po splatnosti					
	30	60	30	60	90	180	365	nad 365
Kompressorenbau Bannewitz GmbH	1 570 438	7 206 887	0	0	0	0	0	0
MTU Friedrichshafen GmbH	4 063 213	0	1 009 100	0	0	0	0	0
pro-beam AG&Co.KGaA	0	1 997 277	334 875	0	0	0	0	0
Siemens Building Technologies	0	878 629	0	0	0	60 543	0	0
TURBINE SERVICES, Ltd.	1 918 105	0	1 132 877	0	0	0	0	0
GAEDE GmbH	35 902	0	0	0	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>7 587 658</b>	<b>10 082 793</b>	<b>2 476 852</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>60 543</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## PŘÍLOHA č. 5

### Objem tržeb jednotlivých odběratelů DME

(v mil. Kč)

Firma odběratele	Rok			
	2007		2008	
	Tržby	%	Tržby	%
ČZ a.s.	96,7	37,6	90,7	29,5
PBS Turbo s.r.o.	33,5	13,0	60,0	19,6
Kompressorenbau Bannewitz GmbH	29,4	11,4	51,7	16,8
Turbine Services, Ltd.	13,4	5,2	25,9	8,4
MTU Friedrichshafen GmbH	2,8	1,1	17,7	5,8
URSA Deutschland GmbH	6,0	2,3	6,8	2,2
EKOL, spol. s r.o.	6,4	2,5	5,8	1,9
Siemens Building Technology	3,7	1,4	4,4	1,4
DISA Industries s.r.o.	2,5	1,0	3,4	1,1
PINCZOLITSCH Ges.m.b.H.	6,1	2,4	2,8	0,9
CONSTRUCT A & D, a.s.	4,1	1,6	2,8	0,9
UNION LESNÍ BRÁNA, a.s.	4,2	1,6	2,2	0,7
Brisk Tábor a.s.	3,5	1,4	1,8	0,6
GAEDE GmbH	4,1	1,6	1,7	0,6
BEZNOSKA, s.r.o.	2,4	0,9	1,4	0,5
Nové technologie s.r.o.	2,2	0,9	1,0	0,3
Ostatní	36,3	14,1	27,0	8,8
<b>Celkem</b>	<b>257,3</b>	<b>100,0</b>	<b>307,1</b>	<b>100,0</b>

## PŘÍLOHA č. 6

### První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s.

Vážený pan  
Ing. Milan Macholán  
Vlkovská 279  
595 12 Velká Bíteš

V Praze, dne 3. března 2009

### Nabídka krátkodobého financování

Vážený pane řediteli,

s odvoláním na Vaši poptávku po factoringových službách si Vám tímto dopisem dovoluujeme specifikovat podmínky pro jednotlivé, námi nabízené, produkty založené na bázi odkupu krátkodobých pohledávek - factoringu.

Níže uvádíme jednotlivé varianty našich služeb:

#### **1. Regresní odkup zahraničních a tuzemských pohledávek (nepojištěný factoring)**

- *regresní odkup pohledávek, v případě neúhrady odběratelem je stanoven, dle délky odložené splatnosti, 30ti denní regresní lhůta od splatnosti faktury, poté je pohledávka zpět cedována a předfinancování vráceno zpět na Transfinance a.s.*
- *výše předfinancování – 80 % z hodnoty faktury ihned po předložení kopie faktury*
- *provize (flat) – **0,40 %** z hodnoty faktury*
- *úrok z předfinancování - **ZS + 1,10 % p.a.***

**ZS = základní úroková sazba** – je stanovována měsíčně představenstvem společnosti, má nepřímou vazbu na mezibankovní zápůjční sazby (PRIBOR, EURIBOR)

**Aktuální výše ZS činí pro CZK: 4,23 % p.a.**

**pro EUR: 3,50 % p.a.**

**pro USD: 2,53 % p.a.**

#### **2. Bezregresní odkup zahraničních a tuzemských pohledávek (factoring s pojištěním)**

- *odkup pohledávek za odběrateli zajištěných proti platební neschopnosti a platební nevůli až do 85 % hodnoty faktury (15 % spoluúčast dodavatele)*
- *výplata garančního plnění do 30 dní po vyhlášení konkurzu nejpozději však 270. den po splatnosti*
- *výše předfinancování – **80 %** z hodnoty faktury ihned po předložení kopie faktury*
- *provize (flat) – **0,55 %** z hodnoty faktury*
- *úrok z předfinancování – **stejně podmínky jako v bodě 1.***
- *poplatek za monitoring bonity odběratele – **2.000,- CZK / 1 odběratel / rok.***

---

TRANSFINANCE, a.s., Křižíkova 237/36a, P.O.Box 13, 186 00 Praha 8 -Karlín

TEL.: 2 25 98 25 11 , FAX: 2 25 98 25 61

[jiri.jaros@transfinance.cz](mailto:jiri.jaros@transfinance.cz)

**Minimální provize za 12 měsíců spolupráce: 150.000,- Kč (v rámci výše stanovené načítané provize za odkup pohledávky)**

**Dodatečným jištěním celé transakce je firemní blanco směnka s osobním avalem člena představenstva společnosti - opatřena Dohodou o vyplňovacím právu směnečném.**

Ke službám patří kompletní servis ohledně správy pohledávek.

vedení saldokonta a dohledu nad pohledávkami a pravidelné předkládání informací o platební morálce odběratelů

lze dohodnout s faktorem postup v případě soudního vymáhání příp. nějaké formy mimosoudního vyrovnání (splátkový kalendář apod.)

možnost náhledu do Vašeho salda po internetu tzv. e-saldo

inkaso pohledávek – vymáhání, zasílání předsplatnostních i klasických upomínek, možnost vyúčtování odběratelům úroků z prodlení apod.

Těšíme se na spolupráci a jsme s pozdravem

Ing. Tomáš Vogl  
Člen představenstva  
Transfinance a.s.

Centrála Praha

Jiří Jaroš  
Obchodní oddělení  
Transfinance a.s.

Pobočka Ostrava

## PŘÍLOHA č. 7

### První brněnská strojírna Velká Bíteš, a. s.

Vážený pan  
Ing. Milan Macholán  
Vlkovská 279  
595 12 Velká Bíteš

V Brně, dne 17.5.2009

### Věc: Nabídka factoringových služeb

Vážený pane řediteli,

jsem rád, že Vám mohu předložit indikativní nabídku Factoringu KB, a.s. Nabídka je připravena jak pro regresní tak i bezregresní variantu. Lze využít kombinaci, tj. současně factoring s pojištěním pro Vámi zvolené / pojišťovnou akceptované zákazníky a factoring regresní pro ostatní společnosti. Nacenění našich služeb vychází z Vámi sdělených parametrů.

Stanovení celkového factoringového limitu v návaznosti na stanovení jednotlivých limitů na odběratele bude provedeno při samotné analýze a schvalování tohoto obchodu příslušnými orgány naší společnosti. Pokud se u odběratele rozhodnete pro factoring bezregresní, bude factoringový limit vycházet z limitu poskytnutého pojišťovnou. Pojistitelnost odběratelů jsme prozatím neprověřovali.

#### A. Factoring regresní:

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| • factoringový poplatek: | <b>0,40 %</b>                            |
| • úroková sazba:         | <b>3M PRIBOR/EURIBOR<br/>+ 2,20 p.a.</b> |
| • záloha:                | <b>80%</b>                               |
| • regresní doba          | <b>90 dnů</b>                            |

#### B. Factoring bezregresní:

- |  |  |
|--|--|
| • factoringový poplatek (včetně pojištění):                            | <b>0,65 %</b>                            |
| • úroková sazba:   | <b>3M PRIBOR/EURIBOR<br/>+ 2,20 p.a.</b> |
| • záloha:  | <b>80 %</b>                              |
| • spoluúčast:  | <b>15 %</b>                              |
| • monitorovací poplatky<br>(za měsíc a dlužníka – dle typu pojišťovny) | <b>80 – 140 Kč</b>                       |

Monitorovací poplatek se týká odběratelů, na které bude poskytnut pojistný limit některou z pojišťoven.



*Pozn.: U bezregresního factoringu tzv. s pojištěním spolupracujeme se společnostmi Komerční úvěrová pojišťovna EGAP, a.s. a Atradius Credit Insurance N.V.*

Ostatní poplatky dle sazebníku.

**Jiří POKORNÝ**  
**Factoring KB, a.s.**  
regionální pracoviště Brno  
Budova Komerční banky, a.s.  
Kobližná 683/3, 631 32 Brno  
mobil: +420 724 615 826  
e-mail: [jpokorny@factoringkb.cz](mailto:jpokorny@factoringkb.cz)  
[www.factoringkb.cz](http://www.factoringkb.cz)

## PŘÍLOHA č. 8

### SAZEBNÍK

#### I. Poplatek za stanovení garančního (pojistného) limitu na odběratele v případě factoringu s pojištěním:

<b>I.a) Komerční úvěrová pojišťovna EGAP, a.s.</b>	
na odběratele v ČR	500 Kč
na odběratele v SR, EU a dalších vyspělých zemích světa (Austrálie, Belgie, Dánsko, Finsko, Francie, Irsko, Island, Itálie, Japonsko, Kanada, Lucembursko, Německo, Nizozemsko, Norsko, Nový Zéland, Portugalsko, Rakousko, Řecko, Slovensko, Spojené království, Spojené státy, Španělsko, Švédsko a Švýcarsko)	650 Kč
na odběratele v ostatních pojistitelných zemích	900 Kč

<b>I.b) Atradius Credit Insurance N.V.</b>	
na odběratele v ČR	700 Kč
na odběratele v EU a dalších vyspělých zemích světa (Belgie, Bulharsko, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Chorvatsko, Irsko, Itálie, Kypr, Litva, Lotyšsko, Lucembursko, Maďarsko, Malta, Nizozemí, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Rumunsko, Ruská federace, Řecko, Slovenská republika, Slovinsko, SRN, Španělsko, Švédsko, Turecko, Ukrajina, Velká Británie)	1 000 Kč

<b>I.c) Coface Austria Kreditversicherung AG</b>	
na odběratele v ČR	1 200 Kč
na odběratele mimo ČR	1 200 Kč

#### II. Poplatek za monitorování bonity odběratele v případě factoringu s pojištěním:

Poplatek za analýzu, monitorování bonity odběratele a revizi limitu stanovený za každý kalendářní měsíc následujícího po měsíci, ve kterém je stanoven garanční (pojistný) limit na odběratele factoringovou smlouvou. Poplatek je účtován s datem zdanitelného plnění posledního dne třetího měsíce kalendářního čtvrtletí.

<b>II.a) Komerční úvěrová pojišťovna EGAP, a.s.</b>	
na odběratele v ČR	145 Kč
na odběratele v SR, EU a dalších vyspělých zemích světa (Austrálie, Belgie, Dánsko, Finsko, Francie, Irsko, Island, Itálie, Japonsko, Kanada, Lucembursko, Německo, Nizozemsko, Norsko, Nový Zéland, Portugalsko, Rakousko, Řecko, Slovensko, Spojené království, Spojené státy, Španělsko, Švédsko a Švýcarsko)	165 Kč
na odběratele v ostatních pojistitelných zemích	200 Kč

<b>II.b) Atradius Credit Insurance N.V.</b>	
na odběratele v ČR	80 Kč
na odběratele v EU a dalších vyspělých zemích světa  (Belgie, Bulharsko, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Chorvatsko, Irsko, Itálie, Kypr, Litva, Lotyšsko, Lucembursko, Maďarsko, Malta, Nizozemí, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Rumunsko, Ruská federace, Řecko, Slovenská republika, Slovinsko, SRN, Španělsko, Švédsko, Turecko, Ukrajina, Velká Británie)	100 Kč

<b>II.c) Coface Austria Kreditversicherung AG</b>	
na odběratele v ČR	100 Kč
na odběratele mimo ČR	100 Kč

**III. Poplatek za zpracování dokumentace a přípravu factoringové smlouvy**  
(resp. Rámcové smlouvy pro financování závazků):

- jednorázový poplatek – první smlouva 9 000 Kč
- jednorázový poplatek – druhá a další smlouva 4 000 Kč

**IV. Poplatek za provedení změny z podnětu klienta:**

- za změnu podmínek factoringové smlouvy v případě regresního factoringu 3 000 Kč
- za změnu podmínek factoringové smlouvy v případě factoringu s pojištěním 1 500 Kč

**V. Poplatek za obnovení Rámcové smlouvy pro financování závazků:**

- roční poplatek 6 000 Kč

**VI. Bankovní poplatky:**

- poplatky za došlé a odešlé platby budou účtovány dle skutečné výše účtované bankou, popř. importním faktorem

Poplatky jsou uvedeny bez DPH.

**Sazebník je platný od 1.3.2009.**